

ENFOQUE DE CADENA DE VALOR LOCAL:



V7114e

Guía de aplicación



Promoción al Desarrollo
Económico Rural



Ministerio de Asuntos
Campesinos y Agropecuarios

SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y COMERCIO
DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO RURAL Y AGROPECUARIO
DIRECCIÓN DE POLÍTICA Y PLANIFICACIÓN
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICA
DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN Y FOMENTO
DIRECCIÓN DE ASesoría TÉCNICA Y COOPERACIÓN



ENFOQUE DE CADENA DE VALOR LOCAL:

Guía de aplicación

338.1
V71242
MUNICIPIOS
DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL
CABENA AUMENTARIA

Equipo responsable

Isabel Villacorta R.
Juan Carlos Quiroga A.
Javier Zubieta

Contribuyeron en la elaboración de la guía:

Jorge Aldunate D.
Lucía Castillo

Adaptación

Lizethe Chavéz

Sistematizadores

Luis Bredow
Guadalupe Torrico

Asesor C.E.A.T.

Laurent Thévoz

Coordinador Nacional del Pader Cosude

Edmundo Garafulic G.

Impreso en Bolivia por:

HOLDING servicios especializados

1° de Mayo -plan 41 A Mtz. W-15 - El Alto La Paz

Telf. 2833820 cel. 72027995 - 77208488

Diseño de Tapa

Vladimir Villagra

ENFOQUE DE CADENA DE VALOR LOCAL

Guía de aplicación



Promoción al Desarrollo
Económico Rural



Ministerio de Asuntos
Campesinos y Agropecuarios

SECRETARÍA DE DESARROLLO RURAL
DIRECCIÓN DE DESARROLLO RURAL
DIRECCIÓN DE DESARROLLO RURAL
DIRECCIÓN DE DESARROLLO RURAL
DIRECCIÓN DE DESARROLLO RURAL



Bolivia 2004

12-53

FDTA-Valles

No Inventario: 00041 ✓
Adquirida: Doce años
Precio:
Fecha: 9/03/06

EI PADER en:

La Paz

Av. Ecuador No 2186 Piso 2 – Teléfonos 2412434 – 2110717

Fax: 2110718 – Casilla 4679

E-mail: PADER@ceibo.entelnet.bo

Chuquisaca

La Madona Edif. Prefectura – Teléfono 6913053

Fax 6461182 – Casilla 260

E-mail: PADER@pelicano.cnb.net

Cochabamba

Calle Reza No 489 Esquina Av. Costanera

Teléfono 4117541 – Fax 4522786

E-mail: padercbba@adslmail.entelnet.bo

<http://www.municipio-productivo-pader.com>

<http://www.desarrollolocal.org.bo>

INDICE

Página

Presentación
Resumen

I. INTRODUCCION

1. Antecedentes	1
2. Estudios realizados	1
3. Objetivo de la guía y sus destinatarios	3
4. Contenido de la guía	3

II. MARCO CONCEPTUAL

1. Conceptos: Municipio productivo y cadenas de valor	4
A. Municipio productivo	4
B. Cadena de valor	4
2. Relaciones complementarias entre municipio productivo y cadenas de valor para la promoción del desarrollo económico rural	5
A. El enfoque de cadena de valor agrega valor al municipio productivo	6
B. El municipio productivo consolida el enfoque de cadena de valor	7
C. Intervenir en una cadena de valor en prioridad donde hay un municipio productivo	8
D. La construcción de un municipio productivo parte de identificar la vocación productiva del mismo, que ayuda a formular la visión compartida del desarrollo económico municipal, mediante el enfoque de cadena de valor	8
E. ¿Qué hace un programa de fomento de una cadena de valor si no existen avances en la construcción del municipio productivo?	9
F. Relación entre municipio productivo y cadenas de valor	9
G. Otra forma de ver la relación entre municipio productivo y cadenas de valor	9
H. Finalmente se puede considerar la complementariedad entre el enfoque de cadena de valor y el municipio productivo, considerando los intercambios entre los agentes económicos con el territorio del municipio	10
3. La utilidad del enfoque de cadenas de valor	10
4. Nuestro enfoque y nuestra apuesta	12
5. ¿El porque de las cadenas de valor, a nivel municipal?	12
6. Municipio productivo con el enfoque de cadenas de valor a nivel local, un instrumento que permite:	12
7. El municipio productivo con enfoque de cadenas de valor a nivel local y su relación con otras iniciativas	13
8. Procesos de la elaboración de un estudio de cadena de valor con enfoque de municipio productivo y promoción económica y sus resultados	14
9. Una observación final: los pequeños productores y los actores locales y la importancia de sus roles en este tipo de procesos	15

10. Principales conceptos que utiliza la guía - conceptos básicos para el estudio de cadenas de valor	15
A. Visión sistémica	15
a. Enfoque sistémico	15
b. Elementos de una cadena de valor	15
c. Generación de valor o valor agregado	16
d. Tipos de cadenas productivas	16
e. Componentes de la cadena	16
f. Análisis de la cadena productiva	16
g. Cadena oportunidad	16
h. Factor crítico	16
i. Benchmarking	16
j. Ambiente institucional	16
k. Ambiente organizacional	16
B. Visión segmentada o diferenciada	17
a. Segmentación de mercado	17
b. Tipificación de los actores	17
c. Fase cualitativa exploratoria	17
d. Segmentación por eslabón	17
C. Visión prospectiva	17
a. Análisis prospectivo	17
b. Prospección tecnológica	17
c. Etapas del diagnóstico	17
d. Mercado de tecnología	18
e. Desarrollo del mercado	18
D. Visión participativa	18
a. Participación	18
b. Desarrollo de una estrategia institucional	18
c. Escenario	18
d. Sistema de diagnóstico participativo	18
11. El enfoque de trabajo	18
A. Visión sistémica	18
B. Visión segmentada o diferenciada	19
C. Visión prospectiva	19
D. Visión participativa	19

III. MARCO OPERATIVO

1. Introducción	21
A. Primera etapa: Legitimidad del proceso de intervención: QUERER	21
B. Segunda etapa: Oportunidad y factibilidad de la intervención: SABER	21
C. Tercera etapa: Compromisos para la intervención: PODER	21
2. Legitimidad del proceso de intervención: QUERER (Organización del proceso) Primera etapa	23

A.	Objetivos	23
B.	Resultados esperados	23
C.	Dimensión participativa	23
D.	Dimensión técnica	24
3.	Oportunidad y factibilidad de la intervención: SABER (Diagnóstico y modelación de la cadena de valor) Segunda etapa	24
A.	Objetivos	24
B.	Resultados esperados	24
C.	Dimensión técnica	24
D.	Dimensión participativa	25
4.	Compromisos para la intervención: PODER (Formulación de una agenda de responsabilidad compartida) Tercera etapa	25
A.	Objetivos	25
B.	Resultados esperados	26
C.	Dimensión participativa	26
D.	Dimensión técnica	26
5.	Lineamientos estratégicos	28
A.	Preparación y organización del proceso. (El proceso operativo – QUERER)	30
a.	Fortalecimiento de la unidad de promoción económica municipal – UPEM	31
b.	Mapeo institucional / organizacional	33
c.	Recopilación de información para la línea de base del municipio	33
d.	Recopilación de información de proveedores de bienes y servicios	34
e.	Taller de priorización de las cadenas oportunidad del municipio	34
B.	Oportunidad y factibilidad de la intervención: SABER (Diagnóstico y modelación de la cadena) Segunda etapa	38
a.	Trabajo de gabinete para elaborar la cadena de valor identificada	38
b.	Elaboración y aplicación de boletas de testeo a productores	38
c.	Taller de diagnóstico del sistema productivo	39
d.	Trabajo de gabinete para la elaboración y aplicación de boletas para la cadena de valor	43
e.	Trabajo de gabinete	44
f.	Ajuste de la información, sistematización de la cadena de valor	45
g.	Taller de identificación de los factores críticos	46
h.	Construcción de la visión segmentada	50
C.	Compromisos para la intervención: PODER (Formulación de la agenda de responsabilidad compartida) Tercera etapa	50
a.	Taller de formulación de la agenda de responsabilidad compartida	51
b.	Contenido mínimo de la agenda de responsabilidad compartida	54

IV. ANEXOS

1. ETAPA DEL QUERER

Anexo 1:	Ficha de organizaciones	57
Anexo 2:	Ficha de asociaciones	59
Anexo 3:	Ficha institucional	61
Anexo 4:	Matriz por áreas de interés común	62
Anexo 5:	Índice del dossier	63
Anexo 6:	Boleta de sondeo a proveedores	64
Anexo 7:	Boleta de sondeo a proveedores de servicios A) Financieros	65
Anexo 7a.	Boleta de sondeo a proveedores de servicios B) Transporte	66
Anexo 8:	Relevamiento de productos de mayor importancia	67
Anexo 9:	Priorización de cadenas de oportunidad	68
Anexo 10:	Definición de productos de mayor importancia	69
Anexo 11:	Agenda del equipo responsable del estudio	69

2. ETAPA DEL SABER

Anexo 12:	Modelación de la cadena	69
Anexo 13:	Sistema de producción de la yuca	69
Anexo 14:	Boleta de testeo a productores	70
Anexo 15a.	Boleta productores agrícolas	75
Anexo 15b.	Boleta productores pecuarios	79
Anexo 15c.	Boleta a productores artesanales	82
Anexo 16:	Boleta mayoristas	85
Anexo 17:	Boleta minoristas	87
Anexo 18a	Boleta consumidores familiares	89
Anexo 18b	Boleta consumidores productos artesanales	91
Anexo 18c	Boleta consumidores intermedios gastronómicos	93
Anexo 19:	Boleta transformadores	95
Anexo 20:	Base de datos	97
Anexo 21:	Matriz de elaboración de boletas de preguntas básicas	98
Anexo 22:	Categorización de la tipología de productores	99

3. ETAPA DEL PODER

Anexo 23:	Índice documento cadenas de valor leche en Sara – Ichilo	100
Anexo 24:	Glosario conceptos básicos para el estudio de cadenas de valor	104
Anexo 25:	Taller de identificación de factores críticos	111
Anexo 26:	Taller de elaboración de la agenda de responsabilidad compartida	115
Anexo 27:	Bibliografía	117

RELACION DE FIGURAS Y SU UBICACIÓN EN EL TEXTO:

Figura 1:	Representación de una cadena de valor	5
Figura 2:	Complementariedad entre municipio productivo y cadena de valor a nivel local	6

Figura 3:	Diferentes enfoques de cadenas de valor que se utilizan	11
Figura 4:	El municipio productivo con enfoque de cadenas de valor y su relación con otras iniciativas	14
Figura 5:	Proceso técnico y proceso político para la elaboración de una agenda de responsabilidad compartida (ARCO)	14
Figura 6:	Metodología desarrollada: Tres etapas para la aplicación del enfoque de la cadena de valor	22
Figura 7:	Metodología desarrollada: Esquema del proceso de intervención y el análisis de la cadena de valor a nivel municipal	22
Figura 8:	Flujo de etapas del proceso metodológico del estudio de la cadena	28

----- 0 -----

PRESENTACIÓN

El libro "Enfoque de cadena de valor local: guía de aplicación", ha sido elaborado por el equipo del PADER a partir de la experiencia obtenida en la realización y supervisión de veinticinco estudios. Está dirigido principalmente a técnicos que trabajan en los niveles municipales y, complementariamente, a autoridades de gobiernos municipales, entidades de la cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales, consultoras y profesionales, que están desarrollando actividades en el campo de desarrollo económico local y municipal.

La teoría de cadenas, que es principalmente desarrollada por Porter, encuentra en EMBRAPA¹, una institución que ha desarrollado conceptos y experiencias valiosas que han inspirado el trabajo del PADER.

La particularidad, del enfoque del PADER sobre cadenas de valor, es que los estudios son realizados con amplia participación de los productores, que su alcance es de un ámbito local, involucrando a uno o más municipios, y sus resultados buscan ser incorporados dentro los procesos de planificación a nivel municipal o mancomunitario cualificando la visión compartida de los espacios de concertación público – privada que impulsan la construcción de Municipio Productivo como parte del proceso de desarrollo económico local.

Es importante señalar que esta guía necesariamente debe ser adaptada a las condiciones locales de cada municipio o región en la que se la aplique.

Edmundo Garafulie Gutierrez
Coordinador Nacional
PADER- COSUDE

¹ EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuarias

RESUMEN

El libro "Enfoque de cadena de valor local: guía de aplicación", está dirigido principalmente a técnicos que trabajan en los niveles municipales, en el campo de promoción y desarrollo económico municipal.

La particularidad de esta guía es que los estudios de cadenas son realizados a través de un proceso de amplia participación de los actores locales, particularmente productores, haciendo una contribución para enriquecer los procesos de planificación participativa incorporando el componente económico a través de una visión sistémica de la producción y la transformación.

En la elaboración de este instrumento se ha partido de la propuesta de municipio productivo y de los conceptos teóricos de promoción económica municipal.

Los elementos principales de la propuesta han sido validados en municipios de diversas regiones del país en los que el PADER ha apoyado, orientado o financiado veinticinco estudios de cadenas.

Una cadena de valor es un conjunto interactivo de actores económicos, articulados en diversos procesos productivos desde la provisión de materias primas, su transformación y comercialización, basados en la demanda del mercado consumidor bajo principios de competitividad equidad y sostenibilidad.

Por otra parte, la promoción económica es una acción planificada ejecutada por el Estado (sector público), en concertación con los actores económicos y privados, destinada a contribuir el incremento y sostenibilidad de las inversiones privadas en una región o sector de la economía. En un **Municipio Productivo**, se ve el resultado de la implementación de una propuesta pública de promoción económica.

Gracias al enfoque de cadenas de valor, un municipio productivo se beneficia de una propuesta de portafolio de inversiones públicas y privadas y de iniciativas no financieras para fomentar la concertación público - privada y facilita la elaboración de una agenda de responsabilidad compartida.

Los actores económicos privados disponen de la información necesaria para tomar decisiones de inversiones que hagan posible incrementar su competitividad en los mercados. Las autoridades municipales tienen una base objetiva para señalar sus proyectos de fomento a las actividades productivas del municipio.

Un estudio de cadena permite la identificación de potencialidades y limitaciones locales, identificación de demandas locales codificadas, facilita la información necesaria para lograr compromisos sociales e institucionales que logren obtener financiamiento para acciones, favorece entre actores en el nivel municipal.

Los estudios son divididos en tres etapas. La primera se refiere a querer realizar un estudio entre los actores locales de un municipio, la segunda se refiere a saber realizar este estudio con apoyo técnico especializado y finalmente la tercera parte se refiere al poder de los actores locales de realizar las acciones recomendadas por el estudio junto a aliados estratégicos.

En el marco operativo, parte de la legitimidad del proceso de intervención, subrayando los puntos referidos a concertar la necesidad de elaborar el estudio, obtener un diagnóstico municipal e identificar posibles negocios o cadenas oportunidad en el territorio.

En la segunda etapa que se refiere al saber (diagnóstico y modelación de la cadena de valor), se analizan los temas referidos a la modelación de la cadena de valor oportunidad, los resultados esperados con el estudio, la dimensión técnica de la etapa y la dimensión participativa.

La tercera etapa: Poder (formulación de una agenda de responsabilidad compartida de promoción económica), trata sobre la definición de la agenda de responsabilidad compartida analizando lo referido a toma de decisiones, planeamiento de soluciones a los problemas encontrados, la movilización y control social, la inducción y concertación, en función a la oferta del producto versus la demanda del mismo, para luego formular la visión del desarrollo del rubro y los procesos de corresponsabilización de los actores.

La dimensión técnica se refiere a la especialidad de la unidad de promoción económica municipal y las acciones concretas del municipio.

La guía abarca también temas referidos al acopio de información de los proveedores de bienes y servicios

y los talleres de priorización de la cadena oportunidad y está complementada con un conjunto de anexos en los que se han incorporado fichas, boletas, matrices y otro tipo de información de utilidad para aplicar su contenido en situaciones concretas.

I. INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes

A partir del 20 de abril de 1994, se implementa el proceso de Participación Popular en Bolivia, definiendo a los municipios como unidades de planificación del desarrollo local. En ese proceso se utiliza, entre otros instrumentos, la planificación participativa con el objetivo de involucrar a los actores sociales locales, representados mediante las Organizaciones Territoriales de Base (OTBs), en la planificación, implementación, seguimiento y control de las políticas de desarrollo municipal. De este modo, se inicia la elaboración de los planes quinquenales de desarrollo municipal (PDMs), la formulación de los programas operativos anuales (POAs) y otros.

En este contexto, durante los últimos nueve años, el Viceministerio de Planificación Estratégica y Participación Popular (VMPEPP) y el Sistema de Planificación Nacional (SISPLAN) iniciaron la elaboración de normas básicas e instrumentos metodológicos de planificación participativa (guías, manuales y cartillas), los cuales se han ido perfeccionando y adecuando a la realidad del desarrollo de los municipios bolivianos. Sin embargo, existen aún deficiencias, principalmente las referentes a la planificación del ámbito económico de un municipio.

En este marco, con el fin de fortalecer la planificación participativa aportando al perfeccionamiento de la planificación económica municipal, el proyecto Promoción al Desarrollo Económico Rural (PADER) ha adecuado *el enfoque de cadena de valor*, como instrumento para la formulación de estrategias de desarrollo económico municipal orientadas a la implementación de políticas, planes, programas y proyectos hacia la promoción económica de los negocios con mayores oportunidades y ventajas para competir en el mercado, a partir de una región económica, con uno o varios municipios.

En la elaboración de este instrumento se ha partido de la propuesta de "Municipio productivo" y de los conceptos teóricos de promoción económica municipal, tomando en cuenta varios de ellos, desarrollados sobre *el enfoque de cadena de valor* para la planificación estratégica.

El instrumento se ha denominado "*El enfoque de cadena de valor local: guía de aplicación*" y enfatiza el análisis de la realidad local del ámbito rural considerando uno o más municipios de una región económica, analizando las dinámicas económicas locales, sus participantes y el negocio en estudio, desde el sistema productivo que se encuentra en el municipio hasta el mercado, visualizando, con los propios agentes económicos, los factores que inciden positiva o negativamente sobre su negocio.

La propuesta que se presenta se ha validado en terreno por más de cuatro años, probando su consistencia, utilizando herramientas de carácter técnico (*cadena de valor*) y procesos de carácter participativo (Municipio productivo/Promoción Económica) para asegurar la concreción de *agendas de responsabilidad compartida* (ARCO) entre actores públicos y privados que permita facilitar a los operadores municipales, de mancomunidades, a técnicos de instituciones de desarrollo, la elaboración, concertación, aprobación y ejecución de *agendas de responsabilidad compartida* (ARCOs) para la promoción económica municipal (PEM), con el objetivo de mejorar las actividades de los agentes económicos y con ello obtener empleos e ingresos para la población del municipio.

2. Estudios realizados

Los elementos principales de la propuesta han sido validados en municipios de diversas regiones del país, como se aprecia en el cuadro que sigue, a través de procesos de investigación, talleres y trabajo conjunto entre técnicos municipales, productores y autoridades municipales:

Relación de estudios realizados

No.	Producto	Eco-región	Región
1	Durazno	Valles	Municipio de San Benito, Cochabamba
2	Leche	Valles	Municipio de San Benito, Punata, Cochabamba
3	Cebolla	Valles	Municipio de Mizque, Cochabamba
4	Semilla de papa	Valle Alto - Puna	Municipio de Mizque, Cochabamba
5	Alfarería	Valles	Municipio de Tarata, Cochabamba
6	Tejidos	Valles	Municipio de Tarata, Cochabamba
7	Locoto	Subtrópico	Municipio de Colomi, Cochabamba
8	Haba	Altiplano húmedo	Municipio de Colomi, Cochabamba
9	Papa	Altiplano húmedo	Municipio de Colomi, Cochabamba
10	Papalisa	Altiplano húmedo	Municipio de Colomi, Cochabamba
11	Trucha	Subtrópico	Municipio de Colomi, Cochabamba
12	Leche	Trópico húmedo	Mancomunidad Sara-Ichilo, Santa Cruz
13	Mango	Trópico húmedo	Mancomunidad Sara-Ichilo, Santa Cruz
14	Cítricos	Trópico húmedo	Mancomunidad Sara-Ichilo, Santa Cruz
15	Yuca	Trópico húmedo	Mancomunidad Sara-Ichilo, Santa Cruz
16	Café	Trópico húmedo	Mancomunidad Sara-Ichilo, Santa Cruz
17	Ovinos	Altiplano seco	Mancomunidad del Norte Potosí, Potosí
18	Tarwi	Altiplano seco	Mancomunidad del Norte Potosí, Potosí
19	Trigo	Altiplano seco	Mancomunidad del Norte Potosí, Potosí
20	Arveja	Altiplano seco	Mancomunidad del Norte Potosí, Potosí
21	Papa-Chuño	Altiplano seco	Mancomunidad del Norte Potosí, Potosí
22	Quinoa	Altiplano seco	Mancomunidad del Norte Potosí, Potosí
23	Té	Trópico húmedo	Mancomunidad de Guanay, La Paz
24	Maíz	Chaco	Mancomunidad de Villa Vaca Guzmán, Chuquisaca
25	Haba	Nacional	Departamentos: Potosí, Cochabamba, La Paz, Chuquisaca

La aplicación metodológica del estudio de *cadena de valor* ha permitido que los municipios inicien cambios principalmente, en la readecuación del rol y de la oferta institucional del gobierno municipal para el desarrollo económico y en la calificación de la demanda de los actores locales.

Con relación a la readecuación del rol, se ha observado un cambio en la orientación de las iniciativas de los actores públicos respecto de la inversión de recursos municipales para el mejoramiento de los negocios del municipio con mayores oportunidades en el mercado. En este marco de gestión para la promoción económica, los gobiernos municipales se han ido especializando en la promoción de ciertos negocios de pequeños productores, fruto de las *agendas de responsabilidad compartida* que surgen de los estudios de *cadena de valor*. Para ello, se han creado unidades especializadas en

los gobiernos municipales para apoyar el mejoramiento de estos negocios (Unidad de promoción económica del gobierno municipal - UPEM).

Con relación a la demanda de los actores locales, el estudio permite la identificación, tipificación y clasificación de los actores económicos vinculados al negocio en estudio y se analiza las operaciones realizadas, identificando las deficiencias y las oportunidades relativas a su desempeño, priorizando las actividades a ser desarrolladas con esos actores.

Además, permite que los *agentes económicos privados* (AEPs), inicien o mejoren los procesos de concertación y coordinación con el ámbito público local, califiquen sus demandas de proyectos y acciones factibles para el mejoramiento de su negocio.

Durante el estudio se identifican, también, aliados potenciales y se gestan alianzas estratégicas entre productores y entre éstos y proveedores de bienes y servicios (insumos, asistencia técnica y servicios financieros y servicios no financieros).

3. Objetivo de la guía y sus destinatarios

El “*Enfoque de cadena de valor local: guía de aplicación*”, es un instrumento práctico que permite transferir los conocimientos desarrollados y aprendidos por el PADER a los operadores municipales y de mancomunidades, a técnicos de instituciones de desarrollo para elaborar estudios de cadenas de modo que éstas sirvan en la construcción, concertación, aprobación y ejecución de *agendas de responsabilidad compartida* municipal.

De manera complementaria, la guía puede servir para orientar e incentivar a las autoridades municipales y a los responsables de instituciones de desarrollo a impulsar la aplicación de estudios de cadenas de valor en el marco de la construcción del municipio productivo.

4. Contenido de la guía

El contenido de la guía está dividido en cuatro grandes partes:

- A. La primera se refiere a los antecedentes, el tema a tratar, el objetivo del documento y sus principales destinatarios.
- B. La segunda parte presenta el marco conceptual de la propuesta: el tema de municipio productivo y promoción económica, el enfoque de *cadenas de valor* y la relación entre estas dos propuestas.
- C. La tercera parte presenta la propuesta operativa y metodológica del documento que consiste en tres etapas para la elaboración de un estudio de *cadenas de valor*: el QUERER, el SABER y el PODER.
- D. En la cuarta parte encontraremos la experiencia de aplicación de la propuesta y su metodología.

II. MARCO CONCEPTUAL

1. Conceptos: Municipio productivo y cadena de valor

A. Municipio productivo.

Según la propuesta de trabajo del PADER, un *municipio productivo* es una propuesta metodológica para la elaboración de una *agenda de responsabilidad compartida* municipal que busca la promoción de productores con el objetivo de generar empleo e ingresos en un municipio.

Así, un *municipio productivo* será el resultado de la implementación de una política pública de *promoción económica*. En este sentido, se puede entender que *municipio productivo* es aquel donde ciudadanos y ciudadanas, tienen mayores posibilidades de obtener un empleo digno y un ingreso que les permita satisfacer sus necesidades dignamente.

De esta manera, la *promoción económica*, implementada mediante una política pública, para crear un municipio productivo, es una acción planificada y ejecutada por el Estado (sector público) en concertación con los actores económicos privados destinada a contribuir al incremento y sostenibilidad de las inversiones privadas en una región o sector de la economía.

Por tanto, el optimizar su calidad de vida, está directamente relacionado con el incremento de los niveles de inversión privada, destinados a aprovechar el potencial del municipio y las oportunidades de mercado.

B. Cadena de valor.

Es un enfoque que se puede utilizar como herramienta técnica participativa, para el

diagnóstico de un rubro y la identificación de soluciones a los problemas que enfrenta el mismo desde una región económica.

Es decir, que el enfoque se convierte en herramienta para el análisis de rubros "oportunidad" entendiendo entonces "Una *cadena de valor* como un conjunto interactivo de actores económicos, articulados en diversos procesos productivos desde la provisión de materias primas, transformación y comercialización, basados en la demanda del mercado consumidor bajo principios de competitividad, equidad y sostenibilidad"¹.

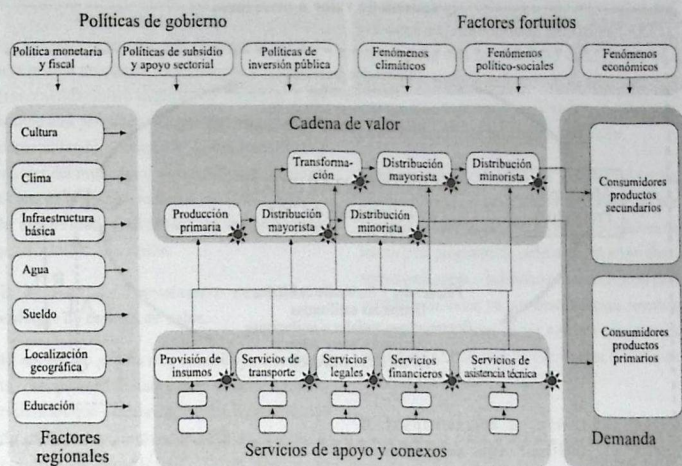
En este marco el PADER entiende el enfoque como un modelo mental ordenador de la dinámica económica desde un municipio o grupos de municipios que conforman una región económica y que se integran a una cadena regional o nacional. Es así como se utilizaron insumos conceptuales con diferentes acepciones como ser: *cadena de valor*, cluster conglomerados o agrupamientos industriales, o cadenas agro-alimentarias, entre otros como conceptos con similitudes, diferenciados por el propósito al que sirven y formulados en función de la corriente de pensamiento a la que se adscriben.

En síntesis para el PADER la utilización del enfoque de cadena de valor como herramienta para la promoción económica conducirá a la construcción del municipio productivo.

En la figura 1, podemos observar los diferentes eslabones que componen la cadena de valor y los distintos ámbitos en la que se desenvuelve.

¹ EMBRAPA 1999, Proyecto Nuevo Paradigma ISNAR.

Figura 1: Representación de una cadena de valor



Fuente: EMBRAPA 1999

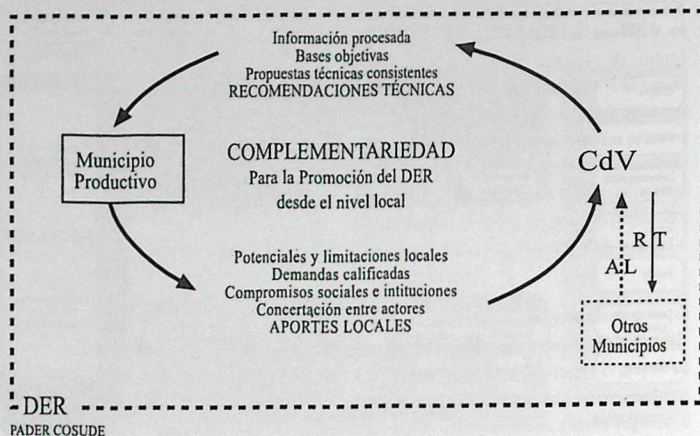
2. Relaciones complementarias entre municipio productivo y cadena de valor para la promoción del desarrollo económico rural.

La propuesta del municipio productivo, aplicando *el enfoque de cadena de valor*, a nivel municipal o mancomunado tiene una finalidad común: contribuir al desarrollo económico rural, vale decir, fomentar a los agentes económicos privados, para que generen o consoliden empleos e ingresos en áreas rurales. ¿Cuáles son, entonces, las relaciones entre ambas iniciativas?, ¿son independientes, concurrentes, complementarias, diferentes o similares?

Nuestra propuesta es considerar que los conceptos de *municipio productivo* y de *cadena de valor* son complementarios. Cada uno tiene sus especificidades y contribuye de manera propia al desarrollo económico rural y, al mismo tiempo, son interdependientes, vale decir que ambos son necesarios, ninguno es suficiente, por sí solo, y que, además si combinan sus iniciativas, pueden consolidarse el uno al otro, logrando, así, más fácil y eficazmente sus respectivos objetivos.

A continuación en la figura 2, podemos observar que existe complementariedad entre municipio productivo y cadenas de valor.

Figura 2: Complementariedad entre municipio productivo y cadena de valor a nivel local



En efecto, el *municipio productivo* contribuye a la consolidación de negocios oportunidad de un municipio, que analizados con enfoque de *cadena de valor* permite visualizar factores críticos que inciden en su desempeño, identificando deficiencias de asignación de recursos económicos que el mercado por sí mismo no puede realizar y equilibrarlos con inversiones públicas para mejorar su desempeño y competitividad como insumos indispensables para la promoción económica municipal, considerando la especialización económica del territorio.

La propuesta pretende contribuir a la complementariedad, al momento de la formulación e implementación de ambos enfoques por la entidad ejecutora en el contexto territorial.

A continuación mostramos por qué y cómo ambas son a la vez específicas y complementarias, considerando que la construcción del *municipio productivo* genera resultados que constituyen aportes importantes para las *cadena de valor* y, en retorno, la aplicación del *enfoque de cadenas de valor* contribuye significativamente a la consolidación del *municipio productivo*, fomentando el desarrollo económico rural (DER).

A. El enfoque de cadena de valor agrega valor al *municipio productivo*.

Gracias al *enfoque de cadena de valor*, un *municipio productivo* se beneficia con la identificación de propuestas de inversiones públicas, público-privadas y privadas y como también de iniciativas no-financieras para fomentar la concertación público-privada y facilitar la elaboración de su agenda de responsabilidad compartida, de acciones, proyectos y políticas. En efecto, como resultado de un estudio de cadena de valor:

a. Los actores económicos privados disponen de información procesada, orientaciones generales y propuestas "inteligentes" de inversión, vale decir, particularmente pertinentes, que les permiten saber ¿qué hacer, cómo hacer y cuándo hacer? para fortalecer sus actividades. Los agentes económicos privados (AEPs) pueden mejorar, así, sus decisiones de inversión para incrementar su competitividad en los mercados.

b. Las autoridades municipales, los actores de la participación popular, y con ellas todas las otras entidades públicas y privadas de desarrollo rural, tienen una base objetiva para dirigir sus

proyectos de fomento a las actividades económicas especializadas del municipio.

c. Los actores municipales dispondrán todos de una misma propuesta técnicamente consistente (recomendaciones capaces de fomentar a las actividades privadas), integral (recomendaciones contemplando el conjunto de las actividades y actores del municipio) y que permitirá optimizar el uso de los pocos recursos públicos, gracias a la efectividad y eficiencia de las propuestas priorizadas de inversión.

B. El municipio productivo consolida el enfoque de cadena de valor.

El *municipio productivo* contribuye a su vez a la consolidación de una *cadena de valor* mediante resultados que generan ideas para la construcción de un entorno innovador para el desarrollo económico municipal. Este aporte es indispensable para ajustar la propuesta de *cadena de valor* a las condiciones municipales y consolidar su implementación.

La construcción de un *municipio productivo* permite ofrecer las siguientes condiciones a la consolidación de una cadena de valor:

a. Identificación de potenciales y limitaciones locales para adecuar/ orientar la oferta y las iniciativas de la cadena de valor ¿EN QUÉ APOYAR?

Un *municipio productivo* permite a los agentes económicos privados (AEPs) locales identificar, con el conocimiento irremplazable de su entorno, los potenciales y las limitaciones locales que hay que contemplar cuando se trata de valorizarlos. Estos potenciales y limitaciones locales son identificados, al momento de concertar la visión compartida del desarrollo económico del municipio. Tales datos son muy valiosos e irremplazables, pero, muy a menudo subestimados o ignorados por los técnicos y responsables, regionales y nacionales. Para promover "lo local es lindo" para que todos los agentes reaprendan a agotar primero opciones en su alrededor.

Los rubros, productos o actividades, identificados a partir de los potenciales y las limitaciones, por los agentes económicos privados (AEPs), representan una oportunidad cuando hay una estrecha correspondencia entre lo priorizado por los agentes económicos privados (AEPs) y lo promocionado por una cadena de valor.

Caso contrario, cuando lo identificado y lo promocionado no se corresponden entre sí— por ejemplo, si los productores invierten en cultivos de locoto y un programa de cadena de valor les ofrece apoyo para papas— existirían serias amenazas para la cadena de valor, ya que destinaría sus recursos a ciertas actividades de los agentes económicos privados (AEPs), cuando éstos están invirtiendo en otras actividades.

b. Identificación de demandas locales cualificadas que facilitan la buena implementación del programa de cadena de valor ¿QUÉ APOYAR Y PARA QUIÉN?

Un municipio productivo permite cuantificar, identificar y priorizar inversiones públicas necesarias para generar un entorno innovador que favorezca la competitividad e identificar demandas de condiciones para el mejoramiento de la eficiencia de los agentes económicos privados (AEPs), así como cualificarlas, en función de las características y dimensiones de los demandantes (dinamismo, capacidad gerencial, financiera y/o tecnológica, compromiso, sostenibilidad, etc.) y de la calidad de sus proyectos y la capacidad de éstos para generar empleos e ingresos. Esta identificación y apreciación se hace al momento de analizar el potencial de los agentes económicos privados (AEPs).

c. Facilidad para crear institucionalidad para el desarrollo económico local, es decir, contar con los compromisos sociales e institucionales de los actores municipales, necesarios para financiar las acciones de consolidación y desarrollo de la cadena de valor, su replica y sostenibilidad ¿QUIÉN FINANCIA QUÉ, HOY Y MAÑANA?

Un municipio productivo facilita que los actores locales involucrados se pongan de acuerdo para agotar las posibilidades de su entorno y movilizar sus recursos financieros y no financieros - del gobierno municipal, de otras instituciones de desarrollo y de los agentes económicos privados (AEPs) - en el marco de la concertación de la agenda de responsabilidad compartida para el desarrollo económico local. Estos recursos son indispensables para complementar aquellos ofrecidos por el programa de cadenas de valor.

En efecto, ningún programa o proyecto de desarrollo económico rural puede pretender que, con sus propios recursos, se financie el conjunto de las acciones necesarias para desarrollar y consolidar las actividades de los agentes económicos privados (AEPs).

Asimismo, permite atraer, captar y movilizar recursos de otras entidades privadas y públicas de desarrollo económico rural, en el marco de la identificación de inversiones prioritarias que están concertadas en la agenda de responsabilidad compartida, permitiendo, así, sumar esfuerzos y medios.

Una buena ilustración de inversión de recursos no financieros para construir condiciones innovadoras desde los gobiernos municipales son la elaboración y sobre todo la aplicación del plan de uso de suelo como un instrumento de regulación de la apropiación adecuada de los recursos naturales y como elemento central para un desarrollo económico rural rentable y sostenible.

Adicionalmente y en atención al rol asumido por el gobierno municipal, a sus recursos para la promoción económica y a la concertación entre todos los actores a nivel municipal, las acciones de apoyo a los agentes económicos privados (AEPs) pueden tener una mayor sostenibilidad política e institucional, puesto que el gobierno municipal puede asumir las recomendaciones de una cadena de valor más allá de uno u otro programa de fomento de dicha cadena.

d. La institucionalización de acuerdos y pactos concertados entre actores locales en el marco del directorio local de promoción económica (DILPE).

El acuerdo entre los actores permite desarrollar el compromiso y la aceptación social para lograr la aprobación general de la promoción económica municipal, el fortalecimiento de los agentes económicos privados (AEPs) y el incremento o la consolidación de mayores empleos e ingresos.

Existen suficientes ejemplos donde la ingerencia política y social de actores locales ha vulnerado los esfuerzos de programas de desarrollo rural, como para tomar este aspecto muy en cuenta, a pesar de su carácter muy cualitativo (conflictos en las zonas mineras y turísticas, rechazo de comunidades a iniciativas privadas exitosas, etc.).

C. Intervenir en una cadena de valor en prioridad donde hay un *municipio productivo*.

Las ventajas que puede ofrecer un *municipio productivo* para una *cadena de valor* son suficientes como para dar, definitivamente, la prioridad en las intervenciones de un programa de cadenas de valor a los agentes económicos privados (AEPs), que pueden contar con un entorno municipal, donde se realizaron avances en la construcción del *municipio productivo*, como ser por ejemplo: contar con un directorio local de promoción económica (DILPE) activo, un gobierno municipal con una capacidad propia para la promoción económica, etc.

D. La construcción de un *municipio productivo* parte de identificar la vocación productiva del mismo, que ayuda a formular la visión compartida del desarrollo económico municipal, mediante el enfoque de cadena de valor.

La vocación productiva y la especialización económica de un municipio tienen que ser cuidadosamente analizadas, para determinar la dimensión de los potenciales reales para el desarrollo económico rural. La predominancia de ciertas actividades tradicionales no puede ser considerada como un indicador suficiente para la promoción económica municipal, este momento es importante para crear los paradigmas para el desarrollo económico del territorio.

Lo importante es determinar la competitividad sistémica del territorio, la competitividad y eficiencia de los productores, tanto para sus actividades tradicionales como para las nuevas. El enfoque de cadena de valor permite determinar la sostenibilidad ambiental, social, económica y política del territorio de estudio y la viabilidad de las actividades económicas y definir las condiciones bajo las cuales podrían, o no, representar rubros interesantes de inversión para el desarrollo rural.

E. ¿Qué hace un programa de fomento de una cadena de valor si no existen avances en la construcción del municipio productivo?

Lo recomendable, en estos casos, especialmente donde las condiciones naturales son particularmente favorables y los agentes económicos privados dinámicos, es complementar la cadena de valor con un apoyo –del mismo programa que fomenta la cadena de valor o de otras instituciones– para la construcción del *municipio productivo*.

Como la experiencia del desarrollo rural de Bolivia lo demuestra, en la realidad una cadena de valor existe en una región económica y el fomento de ésta puede estar exento del fomento del municipio productivo o sin iniciativas de promoción económica municipal. El municipio productivo proporciona el tejido institucional para un entorno apropiado al desarrollo económico local, y la institucionalidad local no se genera espontáneamente, es así que el fomento de prácticas y relaciones entre agentes privados y públicos es un complemento imprescindible para la generación de ciudadanía productiva. En este marco el empoderamiento de los agentes económicos para la proposición y la concertación con los actores públicos locales es necesario.

F. Relación entre municipio productivo y cadenas de valor.

En síntesis, esta relación parte de las siguientes consideraciones:

a. La cadena de valor como un instrumento de concertación y no solamente planificación y de cálculo de costos. Sirve para el fortalecimiento del tejido productivo de un municipio para el desarrollo económico local.

b. El enfoque de cadena de valor identifica los vacíos y oportunidades institucionales y organizacionales para la competitividad de los agentes económicos privados y el municipio, es un instrumento para el fortalecimiento del tejido institucional y organizacional para el desarrollo económico local.

c. La cadena de valor identifica los mercados dinámicos en los cuales está inserta una región económica y el municipio, de esa región identifica elementos para generar un entorno innovador para el mejoramiento de la competitividad de la cadena.

d. La cadena de valor identifica las imperfecciones e ineficiencias del mercado que no asigna las inversiones privadas apropiadas y el municipio productivo las complementa con inversión pública, aplicando el principio elemental del desarrollo económico local, que es la complementariedad de inversiones privadas con la concurrencia de inversiones públicas.

e. De este modo se encuentra la complementariedad y el efecto sinérgico positivo entre ambos enfoques. El uno y el otro, y no el uno ó el otro.

f. El punto de partida para la complementariedad entre municipio productivo y cadenas de valor: las iniciativas de los actores locales, a partir de sus potenciales de emprendimiento y en función de las condiciones naturales (reaprender a mirar lo que tienen para el desarrollo rural), sin esperar soluciones de afuera, departamentales y nacionales, pero para complementarlas o aprovecharlas.

g. El enfoque de cadena de valor desde la perspectiva local, identifica sistémicamente oportunidades de inversión externas para atraerlas al territorio complementando la visualización de los enfoques de cadena de valor desde los niveles departamental y nacional. Y el municipio productivo asigna inversiones y adecua el marco institucional y organizacional local para su complementación.

G. Otra forma de ver la relación entre municipio productivo y cadenas de valor.

En relación a la oferta y la demanda entre actores públicos y privados:

a. La demanda de apoyo por parte de actores privados locales que provienen de un territorio

concreto, con sus potenciales y limitaciones específicas.

b. La oferta pública y sectorial de apoyo al sector privado.

Entonces, cada una precisa de la otra, porque:

c. La oferta necesita saber: "¿A qué y a quienes debe beneficiarse?" para cumplir con sus objetivos y no beneficiar a actores privados que no están en la capacidad de generar empleos e ingresos.

d. La demanda precisa acceder a una oferta pública, siempre y cuando esta oferta esté adecuada a sus demandas.

H. Finalmente se puede considerar la complementariedad entre el enfoque de cadena de valor y el municipio productivo, considerando los intercambios entre los agentes económicos con el territorio del municipio.

Considerando:

a. Que el territorio, desde el enfoque de cadena de valor se entiende como un conjunto de relaciones y procesos entre comunidades y medio ambiente que habitan.

➤ Donde se dan intercambios muy evidentes, como la compra - venta región productora vs. consumidora.

➤ Donde existen intercambios no evidentes, bosque productor aire vs. ciudad industria y CO₂ (anhídrido carbónico) o chaqueo y contaminación en las ciudades.

b. Que participando más personas o actores económicos, los intercambios y las relaciones se hacen más complejas y por lo tanto los intercambios con muchas etapas o eslabones, e inician encadenamientos o procesos con mayor complejidad.

c. Cuando los encadenamientos están relacionados a la transformación de las materias primas o manufacturas, generan encadenamientos productivos.

d. Que los encadenamientos vinculan procesos distintos, que tienen lugar en un espacio físico definido y con unas personas específicas.

e. Y por lo tanto nos referimos a la cadena del durazno del Valle Alto, cebolla en Mizque, zapato de Quillacollo, donde existen productores, comercializadores, transformadores...

f. Todo dentro un determinado territorio, con un potencial para desarrollar este producto. Cada producto nos remite necesariamente a un territorio, una cultura productiva (tejido productivo), una forma de organizarse (tejido institucional).

g. El territorio es suma y síntesis de encadenamientos y es en este escenario que el municipio productivo proporciona el marco institucional y organizacional para el mejoramiento de la competitividad de un determinado rubro oportunidad o de especialización territorial.

3. La utilidad del enfoque de cadenas de valor.

Este enfoque sirve principalmente para:

A. Fortalecer el proceso de planificación participativa, que desemboca en la definición de una visión compartida del desarrollo municipal.

B. Mejorar la planificación municipal, con sustento técnico.

Aunque también sirve para:

C. Identificar oportunidades de desarrollo tecnológico, a través de la prospección de demandas tecnológicas (Fundación de Promoción e Investigación de Productos Andinos - PROINPA).

D. Elaborar y ejecutar estrategias de penetración de mercados, especialmente mercados de exportación (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA).

E. Gestionar de manera integral una cadena: formación de grupos de presión, integraciones, alianzas estratégicas, estandarizaciones, regulaciones (Diálogo Nacional).

En la actualidad existen diferentes enfoques de cadenas de valor y son utilizados según el ámbito en que se desea trabajar y la institución ejecutora.

A continuación en la figura 3, se puede observar cinco enfoques de cadenas de valor, donde los cuatro primeros se desenvuelven en el ámbito privado que no tiene ninguna intervención pública y más aún la participación del pequeño productor, diferenciándose así el enfoque de utiliza el PADER.

FIGURA 3: Diferentes enfoques de cadenas de valor que se utilizan



PADER COSUDE

F. En nuestra experiencia, hemos utilizado este enfoque para:

a. Fortalecer el proceso de la planificación participativa municipal a favor de pequeños productores.

b. Que los agentes económicos privados (AEPs) (pequeños productores) tengan un diagnóstico de su negocio, desde su entorno local, y de las demandas calificadas, para su fortalecimiento.

c. Promover encuentros público-privados para promocionar el desarrollo de agentes económicos privados (AEPs).

d. Definir una agenda de responsabilidad compartida, como instrumento de los encuentros y las alianzas público-privadas, para priorizar la oferta institucional.

e. Orientar mejor las inversiones públicas municipales, para generar las ventajas de hospedaje a inversiones privadas, en particular a favor de pequeños productores.

f. Fortalecer la sostenibilidad institucional.

g. Valorar otros potenciales.

h. Movilizar recursos financieros y no financieros del gobierno municipal, así como de otras entidades públicas y privadas de desarrollo rural.

i. Promover alianzas entre actores privados

j. Crear compromisos y aceptación social.

G. En síntesis la propuesta de *municipio productivo, con enfoque de cadenas de valor*, sirve para:

Orientar de manera estratégica inversiones públicas y privadas, a través de la identificación de oportunidades de inversión, en un ámbito de concertación entre actores locales (gobiernos municipales y pequeños productores).

La aplicación de este tipo de estudios se relaciona, estrechamente con el proceso de construcción de una visión de desarrollo entre el gobierno

municipal y los actores económicos privados de un municipio, se enmarca, asimismo, en la definición operativa del *municipio productivo*, también desarrollada por el proyecto PADER.

En este proceso de *municipio productivo con enfoque de cadenas de valor*, se busca un encuentro y concertación entre actores públicos y privados de un municipio, para definir y acordar una agenda de responsabilidad compartida para la promoción económica, con el objetivo de mejorar las actividades de agentes económicos privados y, con ello, obtener empleos e ingresos para la población del municipio.

4. Nuestro enfoque y nuestra apuesta.

Existen diversos enfoques para el uso de la herramienta de *cadenas de valor*, que son utilizados en varios aspectos y en diferentes ámbitos.

Nuestro enfoque y nuestra apuesta es, justamente, poder utilizar esta herramienta a nivel local, en la prospección de inversiones públicas y privadas, para la generación de empleo e ingresos a nivel local.

Considerando que:

A. Existe una complementariedad entre *el enfoque de cadenas de valor*, a nivel regional y nacional, y el enfoque municipal.

B. Esta complementariedad está, sobre todo, al servicio de la lucha contra la pobreza.

5. ¿El PORQUÉ de las *cadenas de valor*, a nivel municipal?

A. Ausencia de participación de pequeños productores pobres en la planificación municipal.

B. Las *cadenas de valor* sectoriales analizadas a nivel macro:

a. No aterrizan a nivel local y no toman en cuenta los potenciales y las limitaciones locales.

b. No toman en cuenta las características y estrategias de los actores locales, tanto públicos como privados, especialmente de los pequeños productores pobres.

c. Son elaboradas para productores en general y no consideran a pequeños productores.

d. Ignoran que la agregación de las economías

de los pequeños productores generan dinámicas económicas grandes.

6. Municipio productivo con enfoque de cadenas de valor a nivel local, un instrumento que permite:

A. Territorializar *el enfoque de cadenas de valor*, vale decir:

a. Identificar las potencialidades y las limitaciones locales, en función a las vocaciones del territorio.

b. Priorizar estas potencialidades, en función de las oportunidades de mercado (cadenas oportunidad – visión compartida).

c. Diagnosticar específicamente (preinversión) de un negocio priorizado por los actores locales involucrados y correspondiente a sus características y estrategias.

d. Ver cuál es la relación de los pequeños productores con el ambiente institucional y organizativo de su negocio.

B. Democratización del uso de *cadenas de valor*, vale decir:

a. Aplicar como una iniciativa compartida, basada en el diálogo y la concertación entre el gobierno municipal, los actores económicos locales y todas las otras instituciones de apoyo al desarrollo.

b. Incentivar la participación de los pequeños productores, tomando en cuenta la especificidad de su realidad.

c. Permitir que pequeños productores absorban una identidad propia, en forma solidaria, para la conformación y/o consolidación de organizaciones o asociaciones.

C. Empoderar a los pequeños productores, es decir:

a. Incentivar el conocimiento del sector en que trabajan.

b. Identificar propuestas para mejorar sus actividades.

c. Mejorar sus capacidades de relacionamiento entre ellos.

d. Contrabalancear cierta inestabilidad política.

7. El municipio productivo, con enfoque de cadenas de valor a nivel local y su relación con otras iniciativas.

A. Los aportes específicos que un *municipio productivo*, con promoción económica municipal, permite movilizar las iniciativas de promoción económica rural, que se resumen en los cinco siguientes factores:

- a. **Sostenibilidad institucional**, gracias al rol asumido por el gobierno municipal y a su capacidad de acción.
- b. **Valorización de otros potenciales**, a partir de su identificación, por parte de actores locales; cabe resaltar que esta identificación es posible desde el nivel local, gracias al conocimiento de la realidad específica local; los niveles superiores no pueden pretender tener esta capacidad.
- c. **Coincidencia de demandas priorizadas** de los actores privados con los objetivos de empleos e ingresos de las autoridades públicas; allí también es difícil, desde lejos, pretender identificar los mejores actores y los mejores proyectos.
- d. **Movilización adicional de recursos** financieros y no financieros del gobierno municipal, a partir de sus propios ingresos y sus competencias; un buen ejemplo es el plan de uso de suelos (PLUS), que es un instrumento de regulación absolutamente central para un desarrollo rural rentable y sostenible.

Los recursos de otras entidades privadas y públicas de desarrollo rural, también pueden ser movilizables, gracias a la concertación de la agenda de responsabilidades compartidas, y permiten sumar esfuerzos y medios, a partir de acuerdos, bien concertados entre actores.

e. **Compromisos y aceptación social**, construido, en particular, en el espacio de concertación público-privada (directorio local de promoción económica – DILPE) y difundido en otros niveles e instancias, para lograr una aceptación general de la promoción económica y sus beneficios. Existen suficientes ejemplos como para tomar este aspecto muy en cuenta, a pesar de su carácter cualitativo (ejemplo: los conflictos en las zonas mineras, turísticas, etc.)

B. Por su parte, el *municipio productivo* se beneficia de las cadenas de valor de nivel departamental/nacional de dos maneras:

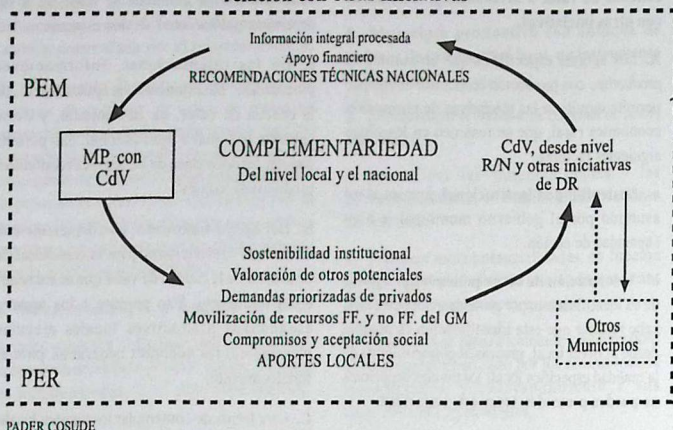
- a. De las orientaciones, informaciones procesadas, “inteligencias”, propuestas, etc., de la cadena de valor, en su conjunto, y de su contexto nacional e internacional. Eso permite mejorar las decisiones de los agentes económicos productivos locales.
- b. Del apoyo financiero, co-financiamiento, incentivos, subvenciones, para la consolidación de la parte de la cadena de valor que se encuentra en el municipio. Eso permite a los agentes económicos productivos locales ejecutar, plenamente, las acciones necesarias para su fortalecimiento.

C. Otra forma de contemplar los aportes locales a las iniciativas departamentales y nacionales de promoción económica es considerando que los *municipios productivos* y su promoción económica municipal generan:

- a. **Señales para la orientación de las iniciativas departamental/nacional**: ¿Qué es lo que se puede valorar? ¿Cuáles son los potenciales existentes?
- b. **Información para la implementación** de las iniciativas departamental/nacional, vale decir información procesada y cualitativa, respecto de los actores, su dinamismo, sus necesidades y sus prioridades.
- c. **Compromisos sociales e institucionales**, que permiten definir quién hace qué y con qué, hoy y mañana.

Cuando se implementa el municipio productivo con enfoque de cadenas de valor, como se puede observar en la figura 4, existe una complementariedad sistémica de información desde el nivel local hasta el nivel nacional, debido a que cualquier negocio no se inicia ni termina en un territorio, si no que sobrepasa el mismo, ya que el desarrollo de los diferentes actores de la cadena influyen directa e indirectamente en la movilización de los recursos tanto naturales, humanos y económicos.

Figura 4: El municipio productivo con enfoque de cadenas de valor y su relación con otras iniciativas



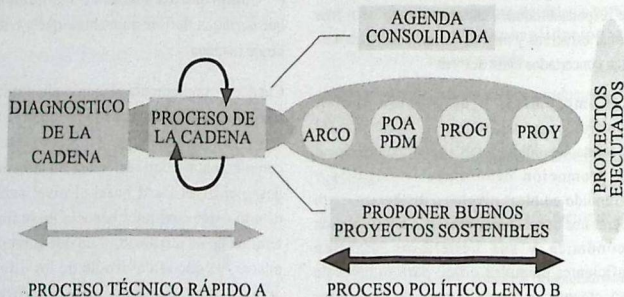
8. Procesos de la elaboración de un estudio de cadena de valor con enfoque de municipio productivo y promoción económica y sus resultados.

El proceso técnico, para elaborar un estudio de cadenas de valor, puede ser muy rápido, dependiendo de las condiciones de trabajo que tenga el equipo que elabore el estudio. Sin embargo, lo que interesa es que las recomendaciones que brinde el estudio puedan ser realmente aplicadas.

Para esto, se necesita de mucha voluntad política de los actores involucrados. Generalmente, el proceso político para implementar las recomendaciones de los estudios, suele tardar más que la elaboración del estudio técnico. Es necesaria una buena combinación de estos procesos para tener impactos con los estudios que se realicen.

A continuación, en la figura 5 podemos observar que la sumatoria del proceso técnico rápido (A) y el proceso político lento (B) se obtiene, como resultado el éxito del estudio.

Figura 5: Proceso técnico y proceso político para la elaboración de una agenda de responsabilidad compartida (ARCO)



$$A + B = \text{ÉXITO}$$

Por otra parte, el proceso metodológico para desarrollar un estudio, de las características mencionadas, requiere de una participación y compromiso de los actores locales, de manera fundamental; para que un estudio de este tipo sea útil, a nivel local, debe surgir del interés de estos actores, sabiendo, aunque sea de manera intuitiva, que este instrumento les será ventajoso.

El mismo proceso técnico de elaboración de la cadena requiere una gran participación de actores locales, para el relevamiento de información, por ejemplo. Finalmente, se tiene que contar con la voluntad política de estos actores, para llevar adelante aquellas decisiones que surgieron fruto del estudio.

Considerar el proceso de elaboración de estudios de *cadena de valor* como un único proceso que tiene diferentes partes, sería quitarle riqueza al proceso y podría llevar a confusiones puesto que el proceso concreto de modelación de una *cadena de valor* tiene un énfasis más técnico. Sin embargo la decisión de actores locales (sean estos autoridades, productores o sociedad civil) de llevar a cabo un estudio de *cadena de valor* y sobretodo implementar las recomendaciones que este estudio brinde, tiene un énfasis más participativo donde estos actores locales deciden comprometerse en un estudio de estas características.

9. Una observación final: los pequeños productores y los actores locales y la importancia de sus roles en este tipo de procesos.

¿Se puede trabajar con este *enfoque de cadenas* sin el nivel local y los pequeños productores? A partir de nuestra experiencia en terreno, consideramos que no. Por lo tanto, es necesario complementar el enfoque nacional con el nivel local y los pequeños productores. Se puede... ¡lo hemos hecho!

Vale la pena incluir este valor agregado al enfoque nacional, para lograr impactos en la lucha contra la pobreza, llevada a cabo con los pequeños productores.

Dos ejemplos pueden confirmar esta aseveración:

Durazno en San Benito: desde una iniciativa local en un municipio, se fue ampliando a otros municipios (Ruta del Durazno) y se buscó influenciar en otras instancias (prefecturales y nacionales), para lograr apoyo a este rubro.

Plan de financiamiento de la cadena de la quinua: desde una iniciativa del gobierno central, con apoyo de la Cooperación que, para su sostenibilidad y buena ejecución, necesita de la apropiación de esta propuesta, por parte de los actores locales de esta cadena.

10. Principales conceptos que utiliza la guía – conceptos básicos para el estudio de cadenas de valor

A. Visión sistémica

Es el conjunto de componentes el que define y determina el funcionamiento del sistema. Esta visión de conjunto es la que caracteriza el análisis sistémico. Es la forma de ver la realidad y lo que nos aproxima a la idea de la integralidad.

a. Enfoque sistémico

Permite analizar e identificar cuáles son los actores que constituyen la cadena, que tipo de interdependencia existe entre ellos, cuál es el objetivo de cada uno, cómo están organizados, cuál es la dinámica de evolución del conjunto. Visualiza todos los procesos interlineados desde la demanda hasta la oferta.

b. Elementos de una cadena de valor

La *cadena de valor* genérica, está constituida por tres elementos básicos:

- i. Las actividades primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, la logística y la comercialización y los servicios de post-venta.
- ii. Las actividades de soporte a las actividades primarias, como son: la administración de los recursos humanos, la de compras de bienes y servicios, la de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación, etc.), la de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia

de calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general, etc.).

iii. El margen, la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

c. Generación de valor o valor agregado

Dentro de un eslabón, existen procesos de generación/agregación de valor, los cuales, constantemente, están cambiando y transformándose a través de procesos de innovación. Ambos procesos presentan una serie de costos técnicos específicos y costos de transacción, también, específicos.

d. Tipos de cadenas productivas:

i. Cadena completa: Es una cadena productiva, compuesta por todos los elementos (proveedores de insumos, sistemas productivos, agroindustria, comercialización mayorista y minorista y consumidores finales).

ii. Cadena incompleta: Es una cadena productiva en la que falta uno o más de estos componentes.

iii. Cadena integrada: Es una cadena productiva cuyo producto se constituye en insumo para otra cadena (por ejemplo: cadena integrada de maíz y pollo).

e. Componentes de la cadena:

i. Proveedor: Persona encargada de abastecer.

ii. Productor: Que produce. Cada una de las personas que intervienen en la producción de alguna cosa.

iii. Mayorista: Comerciante al por mayor.

iv. Minorista: Comerciante al por menor.

v. Transformador: Que transforma o modifica.

vi. Consumidor final: Individuos u organizaciones, con necesidades comunes e interés en determinado producto, para su uso o consumo. Es la fuente primaria de demandas para el mercado de tecnología.

f. Análisis de la cadena productiva

Es la identificación de factores críticos limitantes al desempeño de la cadena, a través de análisis de materiales y de capital, de procesos productivos, de entradas y de salidas, en cada subsistema (eslabones o segmentos), y de las interacciones entre eslabones y segmentos. Es necesario, para ello determinar: el objetivo, los límites, el contexto, los componentes, el flujo, los insumos, los productos.

g. Cadena-oportunidad

Es aquella que tiene a su favor determinantes regionales y además está dentro de los intereses y preferencias de la sociedad, dentro de su visión compartida del desarrollo.

h. Factor crítico

Es cualquier variable (o conjunto de variables) de alto impacto positivo o negativo, en el desempeño de la cadena productiva.

i. Benchmarking

Es un proceso continuo y sistemático de evaluación de productos, de servicios y de procesos de trabajo, de las organizaciones que son reconocidas como representantes de prácticas idóneas, con el propósito de mejorar la propia organización.

Este procedimiento contribuye a la planeación estratégica, al pronóstico, a la creación de nuevas ideas; a la comparación productos/procesos y al establecimiento de metas, porque es aplicable a productos y servicios, procesos de trabajo, funciones de soporte, desempeño organizacional y estrategias.

j. Ambiente institucional

Es el conjunto de acciones, de orden legal, político, económico y social, que intervienen en la calidad o cantidad de las transacciones, que se realizan en una *cadena de valor*. Todas estas leyes rigen la conducta de los agentes público-privados, por medio de sus representantes, a nivel departamental (prefectura) y local (municipio).

k. Ambiente organizacional

Es el conjunto de organizaciones funcionales y/o territoriales, de orden público-privado, que tiene

capacidad de influir sobre las acciones del ambiente institucional y apoyar al desarrollo de los eslabones, mediante la dotación de bienes y servicios, de carácter público.

B. Visión segmentada o diferenciada

Dentro de cada eslabón de una cadena productiva, puede existir una gran diversidad de actores, que se diferencian por tener distintos puntos de vista. El análisis de una cadena productiva necesita incluir una segmentación (o estratificación) de cada eslabón, a través de la aplicación de varios criterios, para identificar los diferentes segmentos que lo constituyen. El conocimiento de esta tipología de estratos permite el desarrollo de estrategias diferenciadas para asistir mejor a cada uno de ellos.

a. Segmentación de mercado

La segmentación de mercados es uno de los conceptos e instrumentos más importantes empleados hoy en día en mercadeo. Este es el arte de subdividir los mercados, de acuerdo a una serie de elementos o criterios establecidos "a priori", según los objetivos de los interesados o responsables del proceso.

Dentro de una *cadena de valor*, existe una gran diversidad de actores que se mueven en diferentes mercados; el análisis de dicha cadena necesita incluir una segmentación (o estratificación) de cada mercado, identificando los distintos segmentos, a través de la aplicación de varios criterios.

b. Tipificación de los actores

Es un trabajo técnico, que se ejecuta con el fin de conformar categorías homogéneas de actores, en un determinado eslabón de la cadena; se busca, por lo tanto, que los actores de una determinada categoría se parezcan mucho entre sí, pero que se diferencien de los actores de las otras categorías.

c. Fase cualitativa exploratoria

Es la fase de un estudio de segmentación profunda, en la cual los patrones de uso, los hábitos de compra, la producción, la transformación, los beneficios buscados y las

actitudes del consumidor y del productor, acerca de una clase de producto, son examinados.

d. Segmentación por eslabón

Es la división de un eslabón de la cadena, en subgrupos más pequeños, sobre la base de variables cualitativas (tipo de producción, destino, clase social, otros).

C. Visión prospectiva

Indica, que la previsión tradicional de construir un futuro con la imagen del pasado, en cuanto al análisis prospectivo, focaliza futuros, con posibilidades alternativas de ser diferentes al pasado. Es importante destacar que la visión prospectiva objetiva orienta a tomar decisiones presentes, teniendo como premisa la existencia de turbulencias, que provocan modificaciones en tendencias de comportamientos de variables y factores críticos considerados relevantes.

Al promover la realización de análisis prospectivo en cadenas, se propone, necesariamente, aplicar al estudio de estos sistemas, las técnicas de prospección del futuro.

a. Análisis Prospectivo

Es una forma de conocer el comportamiento, actual y futuro, de los grupos de actores sociales de una cadena productiva, comprendiendo sus relaciones formales e informales y en que grado sus comportamientos afectan el desempeño del conjunto.

Es, entonces, un conjunto de conceptos y técnicas para la previsión de comportamiento futuro de variables socioeconómicas, políticas, culturales y tecnológicas. Es decir, busca identificar las demandas actuales, potenciales y futuras del mercado de tecnologías de un centro de investigación y desarrollo.

b. Prospección tecnológica

Enfatiza la dimensión prospectiva o la necesidad de extrapolar, en el futuro, desempeños pasados y actuales de variables y de estructuras.

c. Etapas del diagnóstico

- i. Caracterización de la cadena productiva.
- ii. Modelación de la cadena productiva.

- iii. Análisis de materiales y de capital.
- iv. Análisis de entradas y salidas.
- v. Análisis de procesos internos en segmentos de la cadena productiva.
- vi. Identificación y priorización de factores críticos.
- vii. Cuantificación de la tendencia histórica de cada factor crítico.
- viii. Identificación de las principales fuerzas impulsoras y restrictivas.

d. Mercado de tecnología

Se define como el encuentro de la oferta de tecnología de una organización de investigación y desarrollo con las demandas de los diversos grupos de actores sociales de la cadena productiva relacionada.

e. Desarrollo del mercado

Consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado, para los productos actuales. Estos segmentos pueden ser los mercados institucionales y otras zonas geográficas, incluyendo la exportación.

D. Visión participativa

a. Participación

Entra en los estudios sobre el futuro, como un insumo imprescindible, al mismo tiempo en que los resultados de estos estudios sirven para iluminar la acción colectiva de los interesados en influenciar la construcción de su propio futuro. Sin estos estudios, no será posible construir una visión y, eventualmente, una cultura prospectiva, ambas imprescindibles para la sostenibilidad de organizaciones y naciones.

b. Desarrollo de una estrategia institucional

Es un proceso intensivo de información, que, también estimula la imaginación e intuición de los estrategas. Adicionalmente, una estrategia institucional no es formulada de forma abstracta, sino para viabilizar un objetivo concreto, cuya relevancia está asociada al contexto donde debe ser logrado.

c. Escenario

Es una secuencia hipotética de eventos, contruidos con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y los puntos críticos de

decisión; se pueden considerar como caminos posibles en dirección al futuro. Son, pues, construcciones hipotéticas de eventos futuros, que permiten construir una imagen futura o alternativa, basada en la interpretación cualitativa de puntos críticos del entorno, relevantes de las organizaciones.

d. Sistema de diagnóstico participativo

Es la realización conjunta, con los beneficiarios, de un diagnóstico, para que conozcan cuáles son los distintos grupos sociales que componen su comunidad y, al mismo tiempo, con la identificación de la cadena productiva de la micro-región, tengan una comprensión de la forma en que se encuentran vinculadas las distintas actividades económicas, asociadas a la actividad productiva de dicha micro-región.

Estas actividades se podrán desarrollar dentro o fuera de ella, pero condicionan, en etapas previas o posteriores a la producción, la situación de los productores y las posibilidades de encontrar soluciones más integrales y viables.

11. El enfoque de trabajo

Partimos del principio de aportar a la planificación participativa municipal utilizada en Bolivia, para la calificación del proceso de planificación económica de un territorio o una región económica donde hay municipios.

Para ello vimos pertinente imbricar el marco conceptual de la planificación estratégica sectorial de prospección de demandas tecnológicas utilizados por el ISNAR "Proyecto -Nuevo Paradigma"² (enfoque sectorial) con los elementos de la planificación participativa municipal y de la participación popular en el marco del Sistema de Planificación - SISPLAN (enfoque territorial).

A. Visión sistémica

En este sentido, utilizamos el marco conceptual, referente a la visión sistémica, la segmentación de mercados y la visión prospectiva del Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), con las herramientas de planificación participativa municipal del Sistema de Planificación - SISPLAN, para lograr la integración de actores económicos privados locales

² También se utilizaron insumos de Michael Porter, el enfoque CADIAC del IICA, los PPI del CIAT, el modelo del INCAE, El modelo de cadenas globales de mercancías de Win Pelupessy et al.

en la planificación económica local, considerando que el marco normativo de la Ley del Diálogo Nacional es auspicioso con referencia a la integración de los agentes económicos privados a la planificación municipal.

En este marco, el enfoque sistémico visualiza "el todo" que incide en un sector; se pueden ver, desde la perspectiva de las dinámicas económicas locales y desde el territorio donde están asentadas, su integración al entorno departamental y nacional, considerando el sector y el territorio. De este modo, podemos tener una idea de como está el negocio en estudio de una región en el contexto nacional y de lo que significa su capacidad para generar ingresos, directamente focalizados hacia el bienestar. Desde este enfoque, contamos con un análisis que considera lo macro y lo micro y posibilita conocer la pertinencia de lo que se hace, conocer la información que se puede utilizar para generar dinámicas económicas y tomar las mejores decisiones.

B. Visión segmentada o diferenciada

El enfoque segmentado o diferenciado, permite diferenciar actores, es decir a los agentes económicos privados en un territorio. Considerando la deficiencia de políticas públicas específicas que existe en el país, la segmentación permite tipificar y focalizar actores económicos con características homogéneas para la formulación de políticas públicas diferenciadas.

Así, se constituye en una herramienta para agregar valor a la información obtenida al aplicar la visión sistémica, porque analiza y diferencia las operaciones realizadas por los diferentes tipos de actores económicos.

Se tipifica tanto a los que son los pequeños productores excluidos en la planificación de políticas nacionales, como también, a los medianos y grandes productores, en función a la tecnología que utilizan, los mercados, las capacidades de acceder a servicios y bienes etc.

En nuestro enfoque, aplicamos la segmentación, porque permite identificar a los pequeños productores y por su aporte a la dinámica económica local, departamental y nacional, al

constituirse en instrumento para poder considerar políticas públicas diferenciadas.

C. Visión prospectiva

Contando con la visión sistémica y la segmentación de los actores vinculados al negocio en estudio, es factible la aplicación de la *visión prospectiva*, es decir, el análisis y la construcción de escenarios futuros de lo que se puede hacer, para reducir la incertidumbre de realizar acciones inefectivas alimentadas por las buenas intenciones y aumentar la certeza de acciones pertinentes y efectivas.

Sin embargo, existe el riesgo de enfrentar (en algunos casos) el desencanto, ya que los agentes económicos de los municipios rurales del país se encuentran arraigados y familiarizados con negocios tradicionales que, desde su visión (arraigo tradicional), desde las oportunidades de su mercado (que conocen) y dentro de las posibilidades que le da su territorio (que aprovechan) son sus negocios-oportunidad. Producen, por ejemplo, la papa y el trigo que, en muchos casos, son ineficientes económicamente pero, esos son los negocios que les mantienen. Sin embargo, al ser analizados en la prospectiva, pueden reorientarse o sustituirse por otros con mayores ventajas.

D. Visión participativa

La dimensión participativa aporta cualitativamente al proceso porque estamos construyendo de abajo para arriba, recogiendo y construyendo con los productores, información que se genera para su rubro, de manera que puedan tener elementos para tomar decisiones adecuadas.

En el proceso de la planificación participativa, se ha avanzado en la formulación de estrategias, políticas, elaboración de planes de desarrollo municipal (PDMs), etc... pero, aún se observa un vacío en el tema de la planificación económica, de los procesos para tomar las mejores decisiones y considerar las inversiones para los productos de una región.

La **participación** se concreta conformando un comité de acompañamiento que se constituya

como un equipo de trabajo local con responsabilidades y gente que acompañe y se involucre en el proceso. Permite la identificación de líderes que representen a los productores desde las regiones, los rubros productivos, etc., sujetos que estén involucrados, actores locales e instituciones que puedan acompañar el proceso y la unidad de promoción económica del municipio para la conformación de una comisión técnica a fin de ir aportando a lo que es la construcción colectiva del futuro desde ahora.

El enfoque que presentamos se aplica en la identificación de todas las operaciones que se dan en un negocio (sector), considerando el territorio porque van juntas. Se trata, entonces, de que los productores puedan balancear las decisiones a tomar, orientar mejor de lo que hacen normalmente, el rumbo de la inversión local. Pasa también, por calificar demanda y eso requiere que los productores se fortalezcan y sepan que demandar, implica, por otro lado, mejorar la perspectiva de las acciones a realizar, como contar con ofertas acordes a las necesidades y demandas de los actores.

Esta aplicación, de la planificación estratégica sectorial, es un insumo para la construcción del *municipio productivo*, permite el conocimiento de la realidad de un sector en una región económica, sus potencialidades, limitaciones y todo lo que hace al desempeño del mismo,

considerando todos los capitales que existen en ese territorio con el objetivo de identificar inversiones públicas y privadas que sean pertinentes y efectivas.

Este enfoque, validado en la experiencia de cuatro años de trabajo, nos ha exigido ser eclécticos; es decir utilizar lo que existe por ejemplo en buenas metodologías de planificación prospectiva, de planificación estratégica, tomando en cuenta que muchas están focalizadas hacia empresas, al establecimiento de acuerdos y pactos nacionales, a la prospección de inversiones en términos de innovaciones tecnológicas. Lo que aportamos es la aplicación de todas estas metodologías a un modelo de planificación económica de un territorio.

En definitiva, se trata de articular la relación territorio y sector, utilizando herramientas que puedan fortalecer los procesos de planificación que existen en el país y en la planificación participativa, donde hay un vacío respecto al tema que se puede solventar con este enfoque para planificar estratégicamente, los rubros o los negocios que generan ingresos al pequeño productor y que están vinculados a la economía de intercambio vs. los negocios de seguridad alimentaria que tienen, que están organizados en función de subsidios más relacionados a políticas sociales o de reciprocidad.

III. MARCO OPERATIVO

1. Introducción

Nuestra experiencia en terreno nos ha motivado a dividir la elaboración de un estudio de cadena de valor a nivel local, en tres etapas.

En la figura 6, se puede observar esta división, donde la primera etapa se refiere a *querer* realizar este estudio entre los actores locales de un municipio; la segunda se refiere a *saber* realizar este estudio con un apoyo técnico especializado; finalmente la tercera parte se refiere al *poder* de los actores locales de realizar las acciones recomendadas por el estudio, junto a aliados estratégicos.

A. Primera etapa: Legitimidad del proceso de intervención: QUERER

Se toma en cuenta la voluntad de los actores de *querer* ejecutar un proceso de desarrollo económico local. Esta etapa está orientada a generar las condiciones para la realización de una planificación participativa, que, luego se introduzca en los procesos de "planificación participativa municipal", comprometiendo la participación de los actores público - privados, en el cumplimiento de las actividades definidas, en cada una de las etapas posteriores.

En esta etapa se busca obtener, aunque sea de forma inicial, una *visión compartida* por los actores locales de los rubros que pueden generar empleo e ingresos para la población.

Como ya dijimos, en esta primera etapa se tiene un énfasis más participativo que técnico. Busca generar la adhesión al proceso, ver quiénes de los actores locales tienen voluntad para llevarlo a cabo, un clima de confianza y encuentro.

Es decir, se busca la concertación entre actores públicos y privados del municipio para llevar adelante el estudio de *cadena de valor* y aplicar sus recomendaciones.

Para este fin, la participación de las autoridades locales y de organizaciones económicas es de vital importancia y la existencia de un espacio de concertación como el directorio local de promoción económica (DILPE) puede facilitar mucho las cosas.

B. Segunda etapa: Oportunidad y factibilidad de la intervención: SABER

Esta etapa es de carácter más técnico pues inicia la modelación de la *cadena de valor* del producto (o los productos) definidos en la primera etapa. Requiere una alta participación (sobre todo de productores) en los talleres y demás actividades de esta etapa, sirve para obtener información técnica sobre la *cadena de valor*. Esta etapa genera sobre todo datos.

En esta etapa, se realizan actividades para *saber* si existen nuevas oportunidades y/o para evaluar las oportunidades de las actividades tradicionales del municipio. Se evalúa lo que se hace para mejorar el desempeño del negocio. Para la formulación de una estrategia es necesaria la información técnica que identifique problemas, potencialidades, vocaciones y limitaciones del rubro estudiado.

Ya se pueden ir generando alianzas a nivel técnico en torno a las cadenas estudiadas. Por ejemplo, se puede obtener la participación de varias instituciones en el equipo técnico, o compromisos para ejecutar en el futuro la agenda a obtenerse en la tercera etapa.

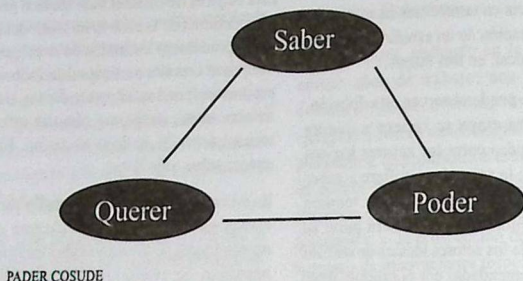
C. Tercera etapa: Compromisos para la intervención: PODER

Luego de *querer* trabajar para la promoción del desarrollo económico del municipio y de *saber* que existen alternativas para el desarrollo, se determina el *poder* tomar las medidas para aprovechar las oportunidades identificadas.

En esta etapa se define la visión estratégica del municipio y se la traduce en estrategias y acciones de corto y mediano plazo, concertadas participativamente en base al análisis de las potencialidades, limitaciones, problemática y las aspiraciones comunales. El cumplimiento de esta etapa, concluye el proceso con la formulación de una *agenda de responsabilidad compartida de promoción económica* entre el gobierno municipal, los actores económicos privados e instituciones de apoyo.

En esta etapa, el tema participativo vuelve a tener mayor énfasis, puesto que se refiere a la concertación de las decisiones de los actores de invertir recursos (públicos o privados) en lo que se ha convenido a través de la agenda de responsabilidad compartida de promoción económica.

Figura 6: Metodología desarrollada: tres etapas para la aplicación del enfoque de la cadena de valor



Todas estas etapas tienen las dos dimensiones (participativa y técnica), para conciliar la adhesión social y política con la efectividad técnica. El objetivo de tener estas dos dimensiones en cada etapa es el generar la adhesión de los actores económicos, en las acciones que se tomen para mejorar sus emprendimientos. Así mismo, estas decisiones, por sí solas, no serían acciones deliberadamente correctas, si no contaran con un sustento técnico que les de consistencia.

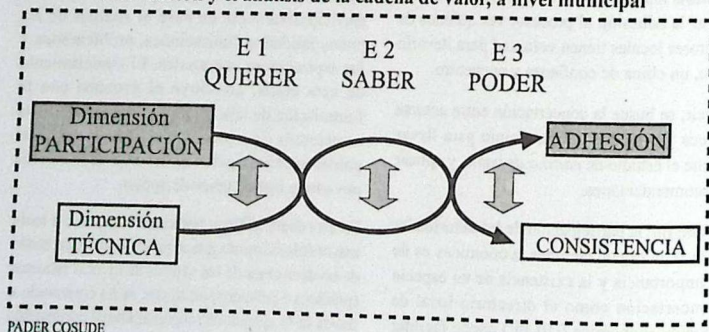
Esta situación permite que los pequeños productores tengan una demanda "doblemente" calificada. Primero, de forma técnica, pues el estudio brinda toda la información necesaria

para que los productores conozcan cómo está su negocio y cuáles son los principales cuellos de botella que deben enfrentar.

Luego, tenemos la calificación social, es decir, el apoyo y compromiso de los actores locales del municipio (y de otras instituciones de apoyo) que legitiman las medidas definidas como necesarias para mejorar el rubro, aprobándolas y luego ejecutándolas.

Es por eso que la dimensión técnica y la participativa hacen de las demandas de los pequeños productores, demandas doblemente calificadas. Véase la figura 7 a continuación:

Figura 7: METODOLOGÍA DESARROLLADA: Esquema del proceso de intervención y el análisis de la cadena de valor, a nivel municipal



2. Legitimidad del proceso de intervención: QUERER (Organización del proceso) PRIMERA ETAPA

A. Objetivos.

Lo que se busca en esta etapa es:

- Concertar la necesidad de elaborar un estudio de *cadena de valor* entre los actores principales de un territorio.
- Obtener un diagnóstico municipal relacionado con aspectos económicos / productivos, recursos naturales y gobernabilidad.
- Identificar posibles negocios o cadenas-oportunidad en el territorio.

B. Resultados esperados

Los actores económico-privados del territorio:

- han *concertado* la participación,
- cuentan con *información*,
- han *identificado* posibles negocios/cadenas-oportunidad en su territorio,
- han *priorizado* cadenas-oportunidad para su estudio, en función a los atractivos del mercado y potencial competitivo
- han firmado un acta de *compromiso* con cronograma, responsabilidad y presupuesto, para la ejecución del estudio

C. Dimensión participativa

a. Representatividad de los actores locales.

Para la toma de decisiones en la planificación, es necesario considerar cual es el compromiso de los líderes para impulsar a las organizaciones y generar un ambiente propicio para su crecimiento y desarrollo. Es importante promover que la sociedad tome en sus manos el destino de muchos aspectos de la vida social.

b. **Participación.** Cuando los involucrados en la planificación, logran descubrir por sí mismos los problemas y las soluciones a éstos, pueden generar mejores resultados en el largo plazo, por tanto, se justifica la participación como criterio para realizar el proceso.

Existe una gradación en la participación de los actores:

i. Actores que sólo esperan recibir beneficios: su grado de participación es pasivo.

ii. Actores que realizan acciones decididas por otros: su grado de participación está definido por los decisores que los representan.

iii. Actores que necesitan ser consultados antes de tomar parte de una acción: su participación puede ser mejorada con la motivación.

iv. Actores que desean tomar parte de la planificación, implementación y evaluación de soluciones. Estos actores son importantes, son los más propositivos, pero no se involucran en el momento de la toma de decisiones; es preciso que se los comprometa de acuerdo a su capacidad ofreciéndoles incentivos posibles.

v. Actores que participan en la planificación y son parte de la toma de decisiones. Estos son los líderes que operativizan las propuestas y deben ser tomados en cuenta para toda acción a realizar. Es necesario, sin embargo, promover su apoyo desinteresado o involucrarlos en las decisiones que son para "todos".

c. **Motivación.** Es muy relevante que los actores estén motivados para la realización del análisis de la cadena. La motivación tiene dos vectores:

i. El conocimiento del propósito de la planificación con la participación de los actores del desarrollo.

ii. La actitud propia que tengan las personas o los grupos representados. Ser emprendedores implica que los actores tengan una mentalidad no de empleados de un negocio sino, más bien, de dueños del negocio. Significa considerar que los buenos negocios no son fruto de la buena suerte, sino del trabajo. Un emprendedor está siempre buscando oportunidades de negocios, con actitud de aprender nuevas cosas, observando las acciones de la competencia.

d. **Presencia institucional.** En muchos municipios, el apoyo de instituciones que patrocinen el desarrollo económico y sectorial es una ventaja que puede permitir, con mayor facilidad, el desarrollo y análisis de las *cadenas de valor*; por ello, la existencia de organizaciones de apoyo es aconsejable, siempre y cuando no existan intereses de sectorializar las cadenas.

D. Dimensión técnica

a. **Identificación de productos y negocios en el municipio.** Se busca, identificar cuáles son los principales productos que se generan, así como, los principales negocios que se están realizando en el municipio.

b. **Identificación de productores.** Registrar quiénes están produciendo en el municipio, los tipos de productores, sus características, etc.

c. **Participación en el mercado.** Se quiere conocer, cuáles son las estrategias de comercialización de los productores.

3. Oportunidad y factibilidad de la intervención: SABER (Diagnóstico y modelación de la cadena de valor) SEGUNDA ETAPA

A. Objetivos

Lo que se busca en esta etapa es:

a. Modelar la *cadena de valor-oportunidad* identificada en la anterior etapa (implica el sistema productivo, la identificación de eslabones, el marco legal y el ambiente institucional).

B. Resultados esperados

a. Se ha modelado, preliminarmente, la *cadena de valor*.

b. Se ha levantado información primaria y secundaria, cuantitativa y cualitativa sobre aspectos técnicos, económicos y de organización de los actores de la *cadena de valor*.

c. Se ha obtenido información ordenada y sintetizada del documento base de la *cadena de valor* (primer borrador).

C. Dimensión técnica de la etapa

a. **Volumen de producto en el negocio.** Se puede analizar cuáles son los volúmenes que los productores de un municipio logran ofertar a diferentes mercados. El conocimiento de los volúmenes entregados puede ser un buen indicador de cuál es el grado de posicionamiento del producto en el mercado. Para dinamizar este escenario es preciso analizar el crecimiento de un negocio, es decir, el aumento de la demanda del consumidor en el tiempo.

b. **La calidad.** Es la seguridad de que un producto posee los atributos que el cliente desea, por ejemplo: peso, color, olor, oportunidad, es decir tener la certeza de que esté en el mercado cuando el cliente lo requiere, etc.

c. **Diferenciación.** Es importante para la sostenibilidad de los productos. Se debe hacer un análisis del grado de desarrollo del sistema para poder generar productos diferenciados a través de:

i. **La innovación** que es la capacidad o destreza de realizar procesos productivos de mejor manera que el promedio, es decir, la forma innovadora en que se produce, como se maneja los recursos, como se realiza el empaque y el mercado, etc.

ii. **La satisfacción al cliente** que es la capacidad del negocio para adaptarse, oportunamente, a los cambios en las necesidades del cliente, por ejemplo: el empaque en cajas, en bolsas, etc.

d. **Funciones del producto.** Realizar un análisis funcional de los productos, subproductos, insumos y herramientas en el sistema de valor nos permite, también, identificar las ineficiencias de la cadena, así como las necesidades del consumidor y su valoración respecto del producto.

e. **Precio y costo del producto o servicio.** Analizar la cadena de valor implica identificar todos los procesos que corresponden al análisis del sistema de precios. Para esto es necesario identificar los precios que se dan en cada eslabón de la cadena y los costos incurridos en los procesos de actividades que realiza cada eslabón. Esto es importante, tanto para identificar los márgenes de utilidad que tienen los actores de la cadena, como algunos factores críticos en la generación de valor.

f. **Eficiencia.** Es la capacidad de un negocio de producir bienes correctamente y a un menor costo que el promedio. La eficiencia de todo el sistema de valor es relevante pues, a través del análisis de la capacidad actual y potencial, se lograría identificar los cuellos de botella o factores críticos.

g. **Método de los costos de producción.** Sirve para analizar cuáles son los mayores costos a nivel de cada eslabón. Se debe tomar como criterio la desagregación de problemas técnicos y administrativos, en especial, el conocimiento

de los costos de producción, los que sirven como guía para establecer algunas prioridades para optimizar un sistema. Un análisis de los costos de producción, mediante el método de descomponerlos, es un buen referente sobre las estructuras de producción y un criterio para priorizar actividades técnico-económicas para optimizar recursos.

h. Metodología del análisis del valor. Identificar el porqué de la existencia y de las características de un producto, sistema o servicio, hará más fácil encontrar alternativas de reducción de costos o mejora de la calidad. Si hiciéramos una completa identificación de las funciones que estos componentes ejecutan, estaremos conociendo en detalle el objeto de análisis.

i. Criterio del análisis técnico. Es recomendable que, para aspectos cualitativos donde los costos de producción no logran captar el efecto de un problema, se consulte la experiencia de los informantes claves. Esta consulta debe llegar, además, a líderes de las comunidades para identificar los problemas comunes; desde luego, esto puede ser reforzado con el uso de las tipologías de los eslabones que nos indican cuáles son los problemas más frecuentes de acuerdo a las variables identificadas.

j. Benchmarking. Es el proceso continuo y sistemático de evaluación de productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes idóneas, proceso por el cual se compara el negocio con el mejor de su rubro, con el propósito de mejorar la propia organización.

k. Segmentación de los agentes económicos. Es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo meta homogéneo, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores. Las estrategias para la segmentación de mercado son:

- i. Hacer una clasificación de clientes mediante las estadísticas que registren la adquisición de un producto específico por edades y por periodos.
- ii. Hacer un estudio de mercado utilizando la mayoría de las variables (bases) dentro de todo sistema.

l. Análisis prospectivo. Podemos analizar cuál será el comportamiento del factor crítico en el futuro, para tomar decisiones o, al menos, recomendar políticas, dada la situación (escenario) del factor.

D. Dimensión participativa

a. Consenso en el diagnóstico de las demandas. Con el análisis y la priorización participativa de los problemas se obtiene las demandas de los agentes económicos. Para esto, es necesario diferenciar entre los deseos de los actores para solucionar sus problemas y las demandas genuinas. Se precisa, entonces, generar una cultura de autoconocimiento sobre la actitud del grupo hacia las soluciones de los problemas. Por ello, cuando existe consenso sobre la importancia de un problema, éste se convierte, realmente, en una demanda.

b. Liderazgo. La función de un líder es elevar las aspiraciones de las personas y liberar sus energías para que traten de realizarlas. De esta manera, en todas las instituciones y, en especial, entre los agentes económicos existen representantes que logran identificar las necesidades de su grupo y coordinan acciones para lograr mejorar estas condiciones.

c. Promover la participación de los líderes en el proceso, permite facilitar, ampliamente, las acciones a seguir, encarar los problemas como retos y desarrollar una cultura de cooperación entre los afectados. Escoger a los líderes de los grupos consistirá en seleccionar a los agentes con mayor interés en obtener conocimientos, mayor aptitud para captar las soluciones factibles y mayor predisposición a cambios, por difíciles que éstos pudieran ser.

4. Compromisos para la intervención: PODER (Formulación de una agenda de responsabilidad compartida de promoción económica) TERCERA ETAPA

A. Objetivos

En esta etapa, lo que se busca es:

- a. Definir una agenda de responsabilidad compartida de promoción económica entre los actores locales.
- b. Llegar a los acuerdos y compromisos entre los actores para llevar a cabo la agenda y realizar el seguimiento respectivo.

B. Resultados esperados

a. Se han concertado prioridades y acciones de acuerdo a la propuesta de soluciones (recomendaciones) y a las demandas de los actores (eslabones).

b. Se ha concertado y priorizado programas y políticas para la formulación del portafolio de inversiones, con compromisos entre actores económicos y el gobierno municipal.

c. Se ha definido el seguimiento y la evaluación de la agenda de responsabilidad compartida de promoción económica.

C. Dimensión participativa

a. **Toma de decisiones.** Una vez obtenido el diagnóstico de la *cadena de valor*, es momento de tomar decisiones, para ver cómo se continúa con el negocio del producto estudiado.

b. **Planteamiento de soluciones a los problemas encontrados.** Esas soluciones formarán parte de una agenda de responsabilidad compartida de promoción económica (ARC-PE). Se definen actividades, inversiones, responsables, plazos y participantes tanto públicos como privados para la ejecución de esta agenda.

c. **Movilización y control social.** El desarrollo de la agenda de responsabilidad compartida para la promoción económica (ARC-PE) es un proceso de movilización y control social para una progresiva consolidación de la capacidad institucional de los diferentes actores involucrados en la gestión del desarrollo municipal. Este proceso se desarrolla en el marco de roles y funciones institucionales, bajo la responsabilidad directa del alcalde municipal, tomando en cuenta las normas y procedimientos de los sistemas de administración y control gubernamental y de inversión pública.

d. **Inducción y concertación.** Son las acciones ligadas a la difusión y conducción de criterios comunes entre los actores, respecto a *qué y dónde* promover cambios necesarios para mejorar el desempeño de la cadena.

e. **Visión del desarrollo del rubro.** El primer elemento para desarrollar una agenda apropiada pasa por definir una visión de futuro; es decir, que sea *visionaria* y, a la vez, compartida por todos los actores, para que éstos se apropien de ella.

f. **Procesos de corresponsabilización de los actores.** Son las acciones para identificar y promover rumbos de cambio en los actores, es decir, cómo realizar estas acciones. Para la administración de la *agenda de responsabilidad compartida*, será muy importante establecer los contactos y realizar las gestiones relativas a la ejecución de proyectos productivos dinamizadores del desarrollo municipal, canalizando la oferta pública nacional y departamental de inversiones. Es necesario, entonces:

i. Apoyar la valorización de identidades productivas locales y rescatar potencialidades ancestrales relacionadas a sistemas de producción, tecnologías, formas de cooperación y organización social para la producción.

ii. Promover la institucionalización de instancias especializadas en el desarrollo económico, en la estructura orgánica de los gobiernos municipales.

iii. Descentralizar las estrategias de sectores económicos y articularlas, territorialmente, al proceso de desarrollo de la economía local.

D. Dimensión técnica

a. Especificidad de la unidad de promoción económica (UPEM).

i. Concretiza la concertación en promoción económica municipal, concertación que se da en el espacio de concertación o directorio local de promoción económica (DILPE).

ii. Define acciones de promoción económica municipal a corto, mediano y largo plazo.

iii. Diseña un plan de acción de promoción económica municipal, concertado entre actores público-privados.

b. Finalidad de la unidad de promoción económica municipal (UPEM).

i. Concertar los resultados y las acciones entre públicos y privados.

ii. Operativizar las acciones público-privadas: quién hace qué, con quiénes, con cuántos recursos y cuándo. Programar acciones de promoción económica del gobierno municipal.

iii. Ser instrumento para el fomento y la consolidación de las inversiones privadas.

iv. Concretizar alianzas público-públicas, público-privadas, privado-privadas para la promoción económica municipal (Las alianzas se promueven en el espacio de concertación ó directorio local de promoción económica (DILPE).

v. Establecer y fortalecer instancias de negociación y concertación público - privadas en el municipio.

vi. Continuar ejecutando inversiones en infraestructura de apoyo a la producción.

vii. Priorizar y orientar las inversiones del gobierno municipal hacia el desarrollo económico.

c. Acciones concretas del municipio. Generar las condiciones necesarias para el desarrollo productivo, lo que implica:

i. Para el desarrollo de toda la cadena.

- El financiamiento o cofinanciamiento a la construcción y mantenimiento de infraestructura productiva municipal: caminos, puentes, silos comunales, centros de comercialización, obras de riego y micro riego, etc.

- Facilitación del acceso de los agentes económicos locales a los servicios para la producción: asistencia técnica, crédito, generación y extensión tecnológica, capacitación, comercialización, etc.

- Establecimiento de flujos de información sobre oportunidades de mercado para los productos del municipio, identificando "negocios" en el ámbito municipal.

ii. Para la eficiencia en los proveedores:

- Reactivación de la generación y transferencia tecnológica.

- Descentralización y ampliación de la cobertura del sistema financiero.

- Establecimiento de servicios de capacitación productiva, laboral y empresarial.

iii. Para la producción local:

- Creación de oficinas locales de colocación de empleo.

- Contribución al desarrollo de pequeñas y medianas empresas productivas.

- Establecimiento de rondas de negocios empresariales.

iv. Para la comercialización:

- Identificación de oportunidades de mercado, creación y promoción de cadenas de comercialización y capacitación a productores en mecanismos y procedimientos de comercialización.

- Sistemas de información de precios y mercados.

v. Para el consumo local:

- Utilización de las compras de bienes y la contratación de servicios para el estímulo del desarrollo económico y la generación de empleo local, sin dejar de precautelar la economía del gobierno municipal.

d. Establecer responsabilidades y competencias en los proyectos propuestos, revisando las competencias del ámbito público y privado. Se debe determinar los probables costos para las inversiones en términos totales y analizar qué opciones se tiene para apalancar recursos de otras fuentes.

e. Dimensionar los plazos de la agenda de inversiones.

f. Entre las estrategias posibles, lo más aconsejable es adoptar una que permita reconstruir el sistema productivo, a partir del potencial y de los conocimientos prácticos del municipio. Las razones de esta recomendación tienen que ver con la eficiencia y la eficacia de las medidas adoptadas.

En un municipio hay siempre conflictos entre los objetivos de eficiencia, equidad y protección ambiental. Por ello, cuando se define la estrategia de desarrollo local, se pretende lograr un conjunto de acciones que permitan lograr un equilibrio dinámico entre esos objetivos. En la práctica, dado lo limitado de los recursos, siempre hay que establecer prioridades entre los objetivos y las acciones, por lo que, la preferencia otorgada a unos supone la restricción a los demás.

g. Dimensionar la factibilidad de la agenda de inversiones.

i. Hay que generar, desde el inicio del proyecto, ciertas capacidades locales para la evaluación de proyectos.

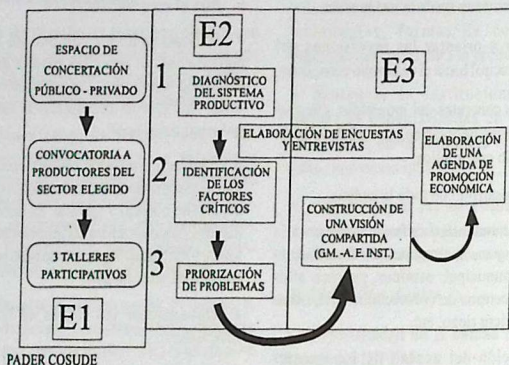
ii. Para establecer la factibilidad de los proyectos, se debe hacer un análisis del costo para cada una de las acciones. Para esto, existen las técnicas de la evaluación de proyectos que realizan un análisis de costo/beneficio.

iii. El plazo para ejecutar estas acciones, se debe analizar de acuerdo a las posibilidades económicas de los actores públicos y privados. Una vez que han sido organizadas las inversiones, es necesario cuantificar las

necesidades financieras que aquéllas implican. Para ello, se debe estimar el monto de cada inversión, el monto de las inversiones para cada cadena y el monto total de las inversiones del plan, desglosadas en función de tipo (monetario o no monetario) y fuente.

A continuación en la figura 8 podemos observar el flujo de las tres etapas del proceso metodológico del estudio de la cadena de valor, de acuerdo a lo descrito en párrafos anteriores.

Figura 8: Flujo de etapas del proceso metodológico del estudio de la cadena



5. Lineamientos estratégicos

En el siguiente cuadro se reflejan los lineamientos

estratégicos que orientan la fase operativa de la metodología en la elaboración de estudios de *cadena de valor*.

Etapas	Lineamientos Estratégicos	Principales acciones
QUERER (Preparación y organización del proceso)	Fortalecimiento de la unidad de promoción económica municipal UPEM	Identificación de: - Propósitos de la unidad de promoción económica - UPEM - Actores y funciones de la unidad de promoción económica - UPEM. - Rol de la unidad de promoción económica - UPEM en el proceso de elaboración de estudios de cadenas de valor. - Tareas de la unidad de promoción económica - UPEM en el estudio de cadenas de valor.
	Mapeo institucional	Identificación de: - Instituciones privadas: asociaciones, cooperativas, organizaciones no gubernamentales - ONGs, transporte, etc. - Instituciones públicas: gobierno municipal, concejo municipal, etc.
	Revisión de la línea de base del municipio	Acopio de información sobre: - Ubicación geográfica. - Aspectos físicos naturales. - Aspectos socio culturales. - Aspectos económico-productivos. - Aspectos de organización e institucional. - Capacidad instalada de recursos. - Aspectos socio-económicos. - Estrategia de desarrollo.
	Información sobre proveedores de bienes y servicios	Acopio de información sobre: - Proveedores de insumos - Proveedores de servicios financieros - Proveedores de servicios de transporte
	Taller I : Concertación y priorización de la cadena.	- Identificación del producto-oportunidad. - Identificación de su potencialidad del producto en el mercado. - Diseño de un plan de acciones a seguir en el diagnóstico de la cadena.
SABER (Diagnóstico de la cadena de valor)	Trabajo de gabinete para la cadena de valor	- Levantamiento de la información primaria y secundaria de negocio - Modelación de la cadena (identificación de los eslabones que conforman la cadena) - Diagramación del sistema de producción.
	Testeo	Elaboración y aplicación de boletas al eslabón productor
	Taller II: "Diagnóstico del sistema productivo"	Identificación de los principales segmentos de la cadena.

SABER (Diagnóstico de la cadena de valor)	Trabajo de gabinete para la cadena de valor	Elaboración y aplicación de boletas a: • Proveedores • Productores • Transformadores • Comerciantes minoristas • Comerciantes mayoristas • Consumidores finales
	Ajuste de la información primaria	• Validación de la información en base a sondeos realizados.
	Sistematización de la cadena de valor	• Identificación del modelo actual de la cadena. • Identificación de los factores críticos de su desempeño. • Identificación del flujograma de destino de la producción. • Identificación de demandas de la cadena.
	Taller III: "Identificación de los factores críticos"	• Identificación participativa de los factores críticos (problema, efecto, posible solución, acción, resultados) que existe en cada uno de los eslabones que conforma la cadena. • Elaboración de una agenda de trabajo, con algunas actividades y responsables.
PODER (Formulación de la agenda de responsabilidad compartida)	Taller IV "Formulación de la agenda de responsabilidad compartida"	• Consenso sobre la visión futura que se desea obtener en la cadena. • Diseño de un sistema de gestión de acción para ejecutarla. • Definición de una visión estratégica del Municipio corresponsabilizado entre los actores públicos y privados. • Evaluación técnica y económica de las propuestas planteadas.

A. Preparación y organización del proceso. (El proceso operativo – QUERER).

Cada municipio cuenta con recursos naturales, sobre los cuales se realizan actividades productivas, algunas generan economía y otras son de subsistencia. El saber cuáles son de importancia económica y en que grado participan en el mercado es uno de los requisitos para realizar un estudio de cadena.

Así, el *querer* debe ser una necesidad conjunta, entre los actores públicos y/o privados, para que ambos se beneficien.

Requisitos para la realización del estudio de cadena:

- Existirá una demanda, ya sea del sector privado o del público, para un estudio de *cadena de valor*.
- Será conformado, a fin de que realice el estudio, un equipo compuesto por un técnico, designado por el gobierno municipal, y por técnicos de instituciones que estén apoyando y trabajando en actividades económicas del municipio.

**Legitimidad del proceso de intervención: QUERER
(ORGANIZACIÓN DEL PROCESO) PRIMERA ETAPA**

Objetivos	Resultado esperados	Principales acciones
- o Concertar la necesidad de elaborar un estudio de cadenas de valor. - o Obtener un diagnóstico municipal. - o Identificar posibles negocios.	- o Se ha concertado la participación del (los) gobierno (s) municipal (es) involucrado (s), de los productores y de las organizaciones, presentes en el (los) municipio (s), relacionadas a la ejecución del estudio. - o Se cuenta con información secundaria del entorno internacional, nacional, departamental, regional y municipal, con relación a los posibles negocios a estudiarse. - o Se han identificado a los actores, instituciones y organizaciones, tanto del (los) municipio (s) como del departamento, relacionados a los posibles negocios a estudiarse. - o Se cuenta con un cronograma para la ejecución del estudio, concertado con los actores identificados.	1. Fortalecimiento de la unidad de promoción económica municipal - UPEM. 2. Mapeo institucional /organizacional 3. Acopio de línea base del municipio. 4. Acopio de información de proveedores de bienes y servicios. 5. Realización de Taller de priorización de cadenas de oportunidad.

a. Fortalecimiento de la unidad de promoción económica municipal - UPEM

Algunas de las funciones de la unidad de promoción económica municipal, han estado siendo cumplidas por las unidades técnicas operativas, que existen en algunos gobiernos municipales (Departamento Agropecuario, Unidad de Construcción Civil y otras).

Debido a sus limitaciones, estas unidades sólo cumplen algunas de las tareas operativas encomendadas a una unidad de promoción económica municipal (UPEM) las exigencias de la comuna crecen, demandando y demanda mayores niveles de planificación. Se requiere, también, una unidad que gestione recursos externos, obtenga información comercial, elabore y ejecute proyectos, etc.

Por eso, la unidad de promoción económica municipal (UPEM) es el complemento imprescindible para los gobiernos municipales que deseen realizar tareas de planificación

comercial, gestionar recursos y recibir asesoramiento continuo para planes de negocios.

i. ¿Qué es la unidad de promoción económica municipal (UPEM)?

La UPEM es una instancia técnica de la alcaldía. Es el brazo operativo de la promoción económica de un municipio rural. Esta unidad presta sus servicios al gobierno municipal y los vende al público. Se ocupa de temas relacionados a la planificación comercial, brinda información en procedimientos y requisitos, y ofrece capacitación y asesoramiento para el desarrollo económico.

ii. ¿En que contexto se desarrolla la unidad de promoción económica municipal (UPEM)?

Los procesos de descentralización en el país, cambiaron los roles de las alcaldías convirtiéndolas en gobiernos municipales, atribuyéndoles nuevas competencias y nuevos retos para la gestión municipal, que les permite dejar de ser un simple administrador, a ser un promotor del desarrollo en su territorio.

Para que un gobierno municipal logre fortalecer su capacidad de gestión, se necesita no sólo un cambio de mentalidad, sino también una capacidad técnica e institucional que permita mejorar su eficiencia en la utilización de sus recursos, acercar la oferta del territorio a la demanda y expresar las prioridades de desarrollo local.

De ahí que la unidad de promoción económica municipal (UPEM), sea el instrumento más importante para fortalecer la capacidad de gestión del gobierno municipal. La función de la unidad de promoción económica municipal (UPEM) es construir la visión de desarrollo; concertar y relacionarse con los agentes económicos privados y aumentar la eficiencia de los servicios que el gobierno municipal presta a los agentes de desarrollo local. También sirve para que el gobierno municipal y los sectores privados aumenten su capacidad de planificación para adaptarse a las condiciones de globalización y libre mercado.

iii. ¿Que se propone?

- *En lo operativo:* asesora a proyectos e iniciativas de los agentes económicos privados, brindándoles información profesional y técnica sobre mercados, procedimientos, técnicas, requisitos, capacitación. Acompaña al gobierno municipal y los agentes económicos privados para que asuman sus respectivos roles en los procesos de desarrollo económico local.
- *En la representación y gestión:* busca mercados para los productos (bienes y servicios) del municipio. Gestiona recursos de financiamiento y otros. Facilita la incorporación al municipio de nuevas instituciones privadas de apoyo, (Organizaciones no gubernamentales, crédito y otras productivas). Intercambia información con instituciones de promoción y certificación de productos y servicios.
- *En la planificación:* apoya al gobierno municipal en la planificación de acciones y proyectos del plan operativo anual (POA) y del plan de desarrollo municipal (PDM) relacionados con el desarrollo económico del municipio. Logra la concertación de proyectos público – privados y promueve proyectos públicos sostenibles.

iv. ¿Cómo funciona y quiénes lo conforman?

Los recursos de funcionamiento de la unidad de promoción económica municipal (UPEM) provienen del gobierno municipal. A éstos se suman recursos complementarios generados por la venta de algunos servicios específicos:

La unidad de promoción económica municipal (UPEM), se recomienda, deba ser conformada por:

- Jefe o Coordinador de la UPEM
- Asistente técnico de promoción económica.
- Secretaria

v. ¿Cuál es su trabajo principal?

Su plan de intervención debe basarse en un diagnóstico de situación. Debe determinar sus áreas de acción directa en base a una priorización de los campos más vulnerables y los de mayor impacto benéfico.

El plan de intervención establece acciones de asistencia técnica.

vi. ¿Cuál es el aporte de la unidad de promoción económica municipal (UPEM) al estudio de cadenas de valor?

- Permitir que el estudio sea participativo.
- A través de la unidad de promoción económica municipal, el gobierno municipal cumple su rol-gestión.
- Se fortalece a los actores económicos, al apoyarlos en organizarse y generar alianzas estratégicas.
- Promocionar las actividades económicas del municipio.

vii. ¿Cuáles son las tareas de la unidad de promoción económica municipal en el estudio de cadenas de valor?

- Identificar y hacer contacto con las diferentes instituciones, asociaciones y organizaciones que trabajan y se desarrollan en el municipio. Para generar información base que apoye a las agendas de trabajo que se dan durante el proceso del estudio.
- Convocar a las diferentes reuniones, talleres y cursos de capacitación.

➤ Generar alianzas estratégicas, ya sean de carácter público-público, público-privado, privado-privado, y darles seguimiento a los mismos.

b. Mapeo institucional / organizacional

Acopio de información primaria, mediante el llenado de fichas institucionales, organizativas y asociativas por parte de todas las instituciones, organizaciones que trabajen en el municipio ya sean estatales o de carácter privado.

i. Objetivo

Conocer las actividades productivas que generan las instituciones, organizaciones y asociaciones dentro del municipio.

ii. Responsables

La unidad de promoción económica municipal (UPEM) y el equipo responsable del estudio.

iii. Tiempo

El tiempo de realización del mapeo es de máximo 15 días.

iv. Instrumentos

Las encuestas que se presentan en el Anexo, contienen preguntas para recabar información general de las organizaciones, asociaciones e instituciones. Se recomienda adecuarlas a las condiciones locales.

La ficha de organizaciones se aplica a las organizaciones productivas existentes en el Municipio, estén éstas legalmente constituidas o no. (Ver anexo 1).

La ficha de asociaciones se aplica a las asociaciones de productores que se encuentran presentes trabajando en el municipio y a las empresas productivas y/o transformadoras. (Ver anexo 2).

La ficha de instituciones se aplica a las instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales que trabajan en el Municipio. (Ver anexo 3).

La información recopilada en las tres fichas debe ser procesada en una matriz de identificación institucional. (Ver anexo 4).

c. Recopilación de información para la línea base del municipio

La línea de base es un documento, en el que se presenta el estado de situación al momento de iniciar una determinada actividad. Es como una fotografía instantánea que centra su atención en los elementos clave que constituyen la propuesta de intervención.

i. Contenido

Relevamiento de información secundaria

ii. Objetivo

Recopilar la información generada en el municipio, que posee un valor significativo tanto para dotarle de un marco de análisis al estudio, como para articular el análisis en los diferentes momentos de la investigación.

iii. Responsables

La unidad de promoción económica municipal y el equipo de consultoría responsable del estudio.

iv. Tiempo

El tiempo de realización de la línea de base es de máximo de 15 días

v. Instrumentos

La información será recopilada de diferentes documentos e instancias que cuenten con datos, programas, proyectos, presupuestos, etc. sobre el tema productivo.

Esta información debe ser organizada en un dossier que servirá de base para la redacción final del documento de estudio (Ver anexo 5).

Se obtendrá la información a través de seis grupos de fuentes:

➤ *Plan de desarrollo municipal - PDM:* donde se puede obtener información de los programas que el gobierno municipal desarrollará en temáticas de apoyo a la organización, planes de capacitación y asistencia técnica, planes de ordenamiento territorial, etc. La importancia de las actividades por localidad, problemas de la producción y comercialización, mapas de población, infraestructura, accesos viales, rutas comerciales.

➤ **Plan operativo anual - POA:** Esta información indica cuál es la situación de las inversiones del gobierno municipal en apoyo a la producción. Indica si existen programas o proyectos de asistencia técnica o cofinanciados por el municipio en apoyo a los planes departamentales. Expone el presupuesto, el estado financiero, los programas y proyectos, las fuentes de financiamiento, etc.

➤ **Proyectos de organizaciones no gubernamentales:** Si en el municipio existen organizaciones no gubernamentales que investigan o tienen información del negocio o de negocios, esta es una buena fuente de información para la línea de base del municipio.

➤ **Datos estadísticos:** Los relacionados a la producción puede obtenerse de los censos rurales en el Instituto Nacional de Estadística (INE), Confederación Agropecuaria del Oriente (CAO), Bolivia Frente a los Desafíos, Plan de Desarrollo Político Nacional, Realidad Numérica, Avances Estadísticos del Sector Rural, a través de los ministerios y estadísticas generadas por proyectos de desarrollo.

➤ **Proyectos de tesis e investigaciones:** Existe mucha información técnica en las investigaciones o tesis de grado realizadas en las facultades relacionadas al sector (Agronomía, Economía, Sociología, etc.)

➤ **Diagnóstico rural participativo - DRP:** No todos los municipios cuentan con este documento pero es más fiable que los datos que existen en el plan de desarrollo municipal - PDM.

d. Recopilación de información de proveedores de bienes y servicios

ii. Contenido

Muchos agentes económicos pueden franquear las fronteras del municipio ya que sus radios de acción no siempre están limitados por el ámbito territorial. Los proveedores por ejemplo, tienen generalmente sus casas matrices y servicios de importación fuera de las fronteras del municipio. La información proveniente de los proveedores se puede obtener por dos vías: por el lado de los

intermediarios que realizan las ventas directas a los productores o por el lado de las casas intermediarias. Conviene acceder a ambas fuentes para cruzar información y evaluar la eficiencia de los proveedores.

ii. Objetivo

Recoger información para identificar los productos de mayor demanda en el municipio. Visualizar los traslados de los productores a otras localidades para adquirir bienes o servicios ó un determinado producto. Evaluar el nivel de preparación de los oferentes, su capacidad de atraer clientes y mantenerlos satisfechos e identificar las necesidades que tienen los clientes.

iii. Responsables

La unidad de promoción económica municipal - UPEM y el equipo de consultoría responsable del estudio.

iv. Tiempo

El tiempo de realización de este trabajo es de una semana

v. Instrumentos

La información requerida se obtiene a través de una boleta de sondeo a proveedores de bienes (Anexo 6) y servicios (Anexo 7).

Cuando se concluye la recopilación de esta información, es pertinente organizarla en un mapa parlante, donde se muestre las potencialidades productivas del municipio, el radio de acción de las instituciones, organizaciones y asociaciones y mostrar qué productos-oportunidad se pueden realizar. Esta será la información básica para realizar el taller de priorización de las cadenas-oportunidad del municipio.

e. Taller de priorización de las cadenas oportunidad del municipio

Cadena-oportunidad. Es aquella que tiene a su favor los determinantes regionales y además está dentro de los intereses y preferencias de la sociedad, dentro de su visión compartida del desarrollo.

i. Contenido

Cuando se tiene toda la información requerida

se procede a realizar el taller "Priorización de cadenas-oportunidad"

ii. Objetivo

- Identificar cuáles son las actividades económicas actuales. Qué hacer para promover el desarrollo económico, y quiénes serán los responsables de los procesos.
- Definir la (s) cadena(s) oportunidad
- Definir una agenda de acciones futuras para la promoción económica.
- Delegar responsabilidades y registrar compromisos entre los grupos de interés para el proceso de estudio de *cadena de valor*.

iii. Resultados

- Conocer en forma participativa los productos oportunidad que existen en el municipio.
- Identificar los productos oportunidad (visión compartida).
- Acta de compromiso para la realización del análisis de los productos oportunidad (Roles de los actores público-privado).
- Conformación del equipo de trabajo de la cadena (concertación público-privado).

iv. Responsables y participantes

Para este taller se recomienda conformar un equipo técnico con preferencia convocado por el gobierno municipal. Deberá estar compuesto por los técnicos de planificación y los de la Unidad de Desarrollo Agropecuario o, mejor, de la unidad de promoción económica municipal - UPEM. El equipo técnico encargado del estudio de *cadena de valor* convocará a un taller para exponer y priorizar los productos oportunidad del municipio.

La lista de invitados a participar en este taller incluye al comité de vigilancia, al concejo municipal, a los representantes de las organizaciones de productores y a los representantes de instituciones públicas y privadas.

v. Tiempo

4 horas continuas

vi. Instrumentos

Se utilizarán matrices para la recopilación y la socialización de información sistematizada. Este proceso se desarrolla en la modalidad de taller.

DISEÑO DE TALLER:

PRIORIZACIÓN DE LA CADENAS OPORTUNIDAD DEL MUNICIPIO

Tema	Aspectos	Objetivos específicos	Técnica y procedimiento	Materiales
Presentación del equipo técnico.	- Nombres y apellidos - Institución - Cargo	Presentar al equipo de coordinación del taller	El coordinador del evento presenta a los responsables del equipo técnico, haciendo énfasis en los roles que desempeñarán dentro el evento	No se requieren
Presentación de los participantes	- Nombre y apellido - A que se dedica - A quien representa o comunidad de la que proviene.	Promover un ambiente de confianza y participación	El fósforo: En una ronda, se entrega una caja de fósforos a un participante para que encienda un cerillo y a medida que se consuma este, pueda presentarse. Se continúa la ronda con todos los participantes.	Cajita de fósforos
Breve exposición del municipio y las potencialidades que presenta	- Superficie. - División geopolítica. - Población. - Potencialidades en recursos naturales.	Contextualizar el tema del taller	El responsable del equipo técnico de la unidad de promoción económica municipal - UPEM, presenta las características del municipio, con apoyo de papelográficos previamente elaborados o acetatos.	- pizarras - papelográficos, - maskin - marcadores - retroproyector
Relevamiento de productos de mayor importancia en el municipio	- Piso ecológico - Situación actual - Qué deseamos - Cómo hacemos	Identificar qué actividades de importancia desarrolla y desenvuelve la población, actualmente y qué es lo que se puede hacer para mejorar esas actividades	Se cuenta con un papelografo que presenta la matriz: Relevamiento de productos de mayor importancia (Anexo 8) en el municipio y que es llenada por el facilitador con aportes de los participantes.	- papelografo previamente preparado, - marcadores, - maskin

Priorización de cadenas de oportunidad	-Importancia del producto -Potencial del producto -Potencial de mercado -Destino de venta de sus productos -Capacidad de competir -Potencial de transformación del producto -Presencia institucional	-Priorizar el o los productos de mayor importancia en el municipio.	Formar grupos por piso ecológico con un representante de cada institución u organización de 8 a 10 personas para que llenen la Matriz: Priorización de cadenas de oportunidad (Anexo 9) y posteriormente cada grupo debe exponer con la intención de que todos conozcan su zona y sus potencialidades. El valor que se genere en la matriz permite identificar los productos de mayor importancia. Posteriormente a este trabajo, en plenaria, el facilitador aplica la matriz: Definición de Productos de Mayor Importancia (Anexo 10) para jerarquizar y priorizar los productos que serán objeto de las cadenas de oportunidad.	-papelógrafo previamente preparado, -marcadores, -maskin
Agenda de trabajo de los responsables del estudio.	- Actividad - Responsable - Plazos	Contar con una agenda de trabajo que permita facilitar el trabajo del equipo.	Después de haber elegido la cadena de oportunidad se llega a elaborar una agenda de trabajo de quienes serán los encargados de llevar adelante el estudio, quienes deben participar, cuando se van a reunir, se hace un acta de compromiso. (Anexo 11)	- Papelógrafo, - marcadores, - maskin

B. Oportunidad y factibilidad de la intervención: SABER (Diagnóstico y modelación de la cadena) SEGUNDA ETAPA.

Objetivos	Resultados esperados	Principales acciones
o Modelar la cadena de valor oportunidad identificada en la anterior etapa (que implica el sistema productivo, la identificación de eslabones, el marco legal y el ambiente institucional)	- o Modelación preliminar de la cadena de valor - o Levantamiento de información primaria y secundaria, cuantitativa y cualitativa sobre aspectos técnicos, económicos y de organización de los actores de la cadena de valor. - o Información ordenada y sintetizada del documento base de la cadena de valor (Primer borrador)	1. Trabajo de gabinete para elaborar la cadena de valor identificada 2. Elaboración y Aplicación de boleta de testeo a productores. 3. Realización de Taller de "Diagnóstico del sistema productivo" 4. Trabajo de gabinete para la elaboración y aplicación de boletas para la cadena de valor 5. Ajuste de la información 6. Sistematización de la cadena de valor. 7. Realización de Taller de "Identificación de factores críticos"

a. Trabajo de gabinete para elaborar la cadena de valor identificada

i. Contenido

Trabajo de gabinete para modelar la cadena del producto identificado como prioritario.

ii. Objetivo

Modelar la cadena del producto identificado.

iii. Responsables

El Equipo de consultoría responsable del estudio

iv. Tiempo

Este trabajo debe ser realizado en el plazo de 15 días

v. Instrumentos

Se trata principalmente de elaborar dos esquemas: de la modelación de la cadena, en la que debemos identificar a los actores que intervienen en el negocio desde el proveedor hasta el consumidor (Ver anexo 12) y la diagramación del sistema productivo que describe cada proceso y cada etapa. (Ver anexo 13).

Esta información es la base para la elaboración de boleta de testeo al productor, que es el paso previo para ingresar al siguiente taller.

b. Elaboración y aplicación de la boleta de testeo a productores

i. Contenido

Recopilación de información de los productores:

Aspectos que deben ser recopilados en esta etapa:

- Zona: distrito, comunidad.
- Actividades principales a las que se dedica el productor.
- Los insumos y bienes que utiliza para sus actividades.
- El destino de la producción: autoconsumo, transformación, venta.
- Lugares de venta (precios, unidades de venta): local, municipal, departamental, nacional.
- Tipos de problemas que se le presenta en todo el proceso desde el inicio de la producción hasta la comercialización.

ii. Objetivo

Obtener información directa de los productores en los diferentes procesos de sus actividades productivas

iii. Responsables

El equipo responsable de la elaboración del estudio.

iv. Tiempo

El tiempo de realización de la misma es máximo de una semana.

v. Instrumentos

Boleta a productores. Se deben aplicar veinte boletas como mínimo y en lo posible no repetir las comunidades. (Anexo 14).

Los lugares indicados para la aplicación de las boletas son las ferias, reuniones de organizaciones territoriales de base (OTBs) o reuniones de centrales campesinas.

c. Taller de diagnóstico del sistema productivo

i. Contenido

Taller de "Diagnóstico del sistema productivo".

ii. Objetivo

Compartir información entre los productores acerca de sus diferentes experiencias en el proceso productivo.

iii. Resultados

Obtener un diagnóstico participativo del sistema de producción. Esta información será complementada con la participación de los técnicos facilitadores del taller.

iv. Responsables y participantes

- La unidad de promoción económica municipal – UPEM, como la instancia de acompañamiento del proceso.
- La participación del gobierno municipal a través de un representante del concejo.

- Un representante del comité de vigilancia.
- Un representante de la central campesina o sindicato.
- Representantes de asociaciones de productores o productores independientes.

En el taller participan entre 20 y 25 personas, principalmente:

- Productores ya sean asociados o individuales
- Proveedores de bienes y servicios
- Comités de vigilancia

v. Tiempo

El tiempo de realización del taller es de 8 horas continuas.

vi. Instrumentos

Principalmente la aplicación de matrices de recopilación de información a través de trabajos grupales y la sistematización de la información obtenida. Este proceso se desarrolla en la modalidad de taller.

vii. Recomendaciones

Para mantener una buena dosis de motivación en el taller, se puede iniciar el trabajo con una exposición técnica a cargo de una casa proveedora sobre productos, usos y potencialidades que interesan a los productores. Esta exposición debería tener duración máxima de 30 minutos.

Es recomendable que las plenarios del taller sean grabadas porque la riqueza de información oral que se desencadena nos permite una primera identificación de factores críticos.

Es importante mantener la presencia del gobierno municipal en este trabajo porque se inicia el proceso de elaboración de la agenda de responsabilidad compartida público – privada.

Será de utilidad elaborar una memoria del taller para socializar la información obtenida entre los participantes del mismo.

DISEÑO DE TALLER **DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO**

Tema	Aspectos	Objetivos Específicos	Técnica y procedimiento	Materiales
Presentación del equipo técnico.	- Nombres y apellidos - Institución - Cargo	Presentar al equipo de coordinación del taller	El coordinador del evento presenta a los responsables del equipo técnico, haciendo énfasis en los roles que desempeñarán dentro el evento	No se requieren
Presentación de los participantes:	- Nombre y apellido - A qué se dedica - A quién representa o comunidad de la que proviene.	Promover un ambiente de confianza y participación	Tarjetas con nombres de los participantes	-tarjetas -marcadores -maskin
Presentación del evento	- Título - Objetivos - Metodología - Resultados	Ofrecer una información de lo que sucederá en el taller	Papelógrafo previamente elaborado	-papelógrafo -maskin
Introducción al taller	Diagramación de la cadena de valor	Conformación de las cadenas de valor	Explicar que es una cadena de valor, cómo está conformada y la importancia de su estudio.	Papelógrafo previamente elaborado.
Diagramación del ciclo del producto	-Etapa 1 -Etapa 2 -Etapa 3 Y el proceso de cada etapa	Recoger la información del sistema productivo por comunidades, describiendo cada etapa.	Se elaboran dos papelógrafos; uno de ellos con tarjetas de color para organizar la participación de comunidades (este papelógrafo será de utilidad para otros trabajos) y el otro con el diagrama del sistema productivo.	- papelógrafos - tarjetas de color - marcadores - maskin

Ciclo Agrícola	-Épocas del ciclo productivo	Obtener información sobre las épocas de cosecha que implican inicios de la comercialización.	En un papelógrafo se anotan literalmente las actividades productivas que se realizan en cada ciclo por meses. En un papelógrafo se organiza la información sobre variedades y porcentajes de producción.	-papelógrafos -marcadores -maskin
Oferta de productos	- Especies ofertadas del producto y oferta del mercado			
Costos de producción	Según el uso de tecnología o pisos ecológicos	Conocer el costo estimado de producción de los productos.	Se organizan en grupos según el uso o no de tecnología en la producción o pisos ecológicos. Para la realización de esta actividad se requiere definir con el grupo una variable fija como unidad de referencia y rendimiento en la producción. Según esta referencia se realizarán todos los cálculos en el ejercicio. Cuando los grupos han concluido el cálculo de costos (Ver capítulo bases conceptuales) y han obtenido el costo total, deben realizar el siguiente análisis: - Comparar el costo total con el rendimiento - Calcular el costo unitario - Identificar el destino de los productos, en que se transforman, - Los canales de comercialización que se dan - Los gastos de transporte. - Sacar unidades de comercialización del producto en sus diferentes niveles. Los precios de venta - Los intermediarios,	- Papelógrafos - Marcadores - Maskin

Elaboración de una agenda de trabajo	- Actividades - Responsable - Plazos	Elaboración de una agenda de trabajo donde los actores público – privados se comprometan en acciones concretas.	- Presentación grupal: - Cuando los grupos han concluido deben presentar sus trabajos y el facilitador debe promover la comparación de los resultados de un grupo a otro para observar la competitividad en los diferentes procesos. Con apoyo del facilitador en la dinámica de análisis, los participantes advierten sus necesidades y problemas que se convierten en los elementos de trabajo de una agenda público – privada donde cada actor se compromete a realizar acciones concretas, generar negocios y compromisos como por ejemplo el registro de gastos y operaciones, etc.	- Papelógrafos - Marcadores - Maskin - Hojas bond
Acta de compromiso	- Acciones concertadas en la agenda de trabajo	- Garantizar la ejecución de las actividades de la agenda de trabajo	Se redacta un acta de compromiso que hace referencia a los problemas identificados en el taller, las soluciones planteadas y los compromisos adquiridos por los diferentes actores.	

d. Trabajo de gabinete para la elaboración y aplicación de boletas para la cadena de valor.

i. Aplicación de la boleta de testeo a comercializadores

➤ Contenido

La información sobre la comercialización es probablemente la más difícil de hallar. La comercialización es tan dinámica, que la información que se obtiene no conserva su validez durante periodos largos. Por eso es preciso tomar como referencia fuentes secundarias, cuando existen. El sondeo del mercado puede entregar un perfil de las relaciones entre los comerciantes, para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de producto se comercia?
 - ¿Con quiénes se comercia?
 - ¿Qué cantidad de producto se comercia?
 - ¿En qué unidades?
 - ¿Qué tipo de contratos o compromisos se realiza?
 - ¿Cuál es el lugar de destino del producto?
- Lugares de comercialización.

Dichas preguntas son relevantes para la elaboración de la tipología de comercializadores que existen en el mercado.

ii. Aplicación de boletas a mayoristas

Los mayoristas son los encargados del comercio interdepartamental e incluso a nivel de exportación se ubican en lugares estratégicos de venta.

iii. Aplicación de boletas a minoristas

El minorista maneja volúmenes pequeños del producto, su giro como negocio no es exclusivo a un producto único, aunque tiene un cierto grado de especialización hacia un determinado grupo de productos.

➤ Aspectos que deben ser recopilados en esta etapa:

- Dónde está ubicado el mayorista y el minorista
- Procedencia del producto
- Época
- Frecuencia de compra
- Cantidad

- Precio
- Unidad de venta
- Precios

➤ Objetivo

Obtener información directa de los mayoristas y minoristas en los diferentes procesos de sus actividades comerciales.

➤ Responsables

El equipo responsable de la elaboración del estudio.

➤ Tiempo

El tiempo de realización de la misma es máximo de una semana.

➤ Instrumentos

- Boleta de testeo a mayoristas. Esta boleta se la debe realizar a nivel municipal y departamental para conocer los canales de comercialización del producto. Se deben aplicar veinticinco boletas como mínimo (Anexo 16).

- Boleta de testeo a minoristas. Se deben aplicar cincuenta boletas como mínimo (Anexo 17).

iv. Aplicación de la boleta de testeo a transformadores

➤ Contenido

En el municipio se acopian productos frescos para convertirlos en productos procesados. Varios tipos de empresas realizan diferentes formas de procesamiento y comercialización. Es dificultoso obtener información sobre los procesos de industrialización del producto. La mejor forma de obtener esta información es a través de investigaciones sobre procesos para lograr identificar de manera general la estructura de costos de producción y la eficiencia del procesado de los productos.

Transformación primaria: en algunos casos los productores y comerciantes realizan procesos de transformación primaria o artesanal como el secado (deshidratado) del producto. También añaden otros ingredientes para su venta como productos semiprocados.

Industria: la obtención de información es recomendable obtener a través de entrevistas dirigidas, esto nos permite identificar de forma general sobre cuáles son las características de la empresa, más un breve análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) tanto de su sistema productivo, sistema de provisión de materia prima, comercialización y manejo de personal.

➤ Algunos aspectos que deben ser recopilados en esta etapa:

- Materia prima
- Época de compra
- Precio de compra
- Productos en que transforma
- Clientes

➤ Objetivo

Obtener información directa de los transformadores sobre los diferentes procesos de sus actividades.

➤ Responsables

El equipo responsable de la elaboración del estudio.

➤ Tiempo

El tiempo de realización de la misma es máximo de una semana.

➤ Instrumentos

Boleta de testeo a transformadores (Anexo 19). Se deben aplicar quince boletas como mínimo.

v. Aplicación de la boleta de testeo a consumidores

➤ Contenido

El consumidor es el principal eslabón que se debe analizar para construir una cadena de valor. Este nos da las señales de cual es la tendencia del mercado, nos indica su preferencia respecto al producto, al sistema de comercialización. La demanda del consumidor puede clasificarse en dos grupos:

Producto fresco: Cuando el producto es consumido sin tener ningún proceso de transformación. Las variables a tomar en cuenta son: variedades, cantidad consumida, frecuencia de consumo, preferencias respecto a la calidad, al servicio de ventas (por mayor, menor, etc.), los tipos de empaque preferidos, etc.

Producto transformado: Cuando el producto es consumido como procesado, enlatado o como ingrediente de otros productos (yogurt, dulces, mermeladas, etc.). Las variables a tomar en cuenta son las mismas que en el caso anterior.

Aspectos que deben ser recopilados en esta etapa, diferenciando los consumidores intermedios (servicios gastronómicos) de las unidades familiares:

- Épocas
- Frecuencia
- Precio
- Origen
- Por qué le gusta el producto

➤ Objetivo

Obtener información directa de los consumidores en los diferentes procesos de sus actividades.

➤ Responsables

El equipo responsable de la elaboración del estudio.

➤ Tiempo

El tiempo de realización de la misma es máximo de una semana.

➤ Instrumentos

Boleta de testeo a consumidores (Anexo 18). Se deben aplicar como mínimo ciento cincuenta boletas y como máximo trescientas boletas.

e. Trabajo de gabinete

i. Contenido

Organización y sistematización de la información recopilada en las boletas.

ii. Objetivo

Analizar la información obtenida para la identificación de los factores críticos de la producción.

iii. Responsables

El equipo responsable del estudio

iv. Tiempo

Aproximadamente dos semanas

v. Instrumentos

Para este momento del trabajo se requiere utilizar los conceptos básicos de cadenas de valor e ingresar a un proceso de interpretación de los datos que requerirá de una base estadística no paramétrica (Anexo 20).

La mayor parte de esta información tiene que cruzar variables cualitativas con variables cuantitativas y ser reflejada en matrices de análisis, cuadros y tablas para una mejor comprensión y difusión de los resultados del estudio. Téngase en cuenta que esta información ya es una base para el documento final del estudio, que será reorganizado al final del proceso según el índice que presentamos en el Anexo 5 Dossier.

En la matriz de elaboración de boletas de preguntas básicas (Anexo 21) presenta la manera como se organiza toda la información recopilada en las 6 boletas: Proveedores, productores, mayoristas, minoristas, transformadores y consumidores.

f. Ajuste de la información, sistematización de la cadena de valor

i. Acumulación de datos cualitativos y cuantitativos.

Uno de los primeros pasos para la elaboración del documento es analizar la información recabada, tanto primaria como secundaria. Se debe empezar comparando los datos estadísticos, porque podrían existir diferencias según la fuente. Uno de los problemas con los que se enfrentará el equipo, es la diferencia que se da entre los datos de rendimiento, superficie y volúmenes. Estos datos, ocasionalmente, no coinciden y sobrepasan a los datos nacionales. Se sugiere, por esta razón, consultar varias fuentes y escoger la más confiable y trabajar con ella. Es así que se debe analizar primero:

➤ Información a nivel nacional

Se realiza un análisis del comportamiento de la producción nacional en los últimos años, que se obtiene de los datos estadísticos. Se analizan las características de rendimiento y volúmenes. Estos datos existen también para cada departamento. Esto permite visualizar la tendencia de estas variables en el tiempo y ver cuál es la posición de la productividad del municipio con respecto a la media nacional y departamental.

➤ Información a nivel regional

Es necesario determinar el valor de la producción en los mercados, la parte que corresponde al volumen producido en el municipio y las épocas de mayor participación.

Naturalmente, no se toman en consideración las mermas que ocurren desde la producción hasta la comercialización. Sin embargo, el objetivo de esta información es el de obtener un parámetro general de la capacidad máxima de la producción local que tiene efecto en el mercado.

Contrastando este valor con la información secundaria del valor total del producto en el mercado, es decir el valor total de la oferta del producto, se puede saber su importancia relativa respecto al mercado departamental y nacional.

➤ Información a nivel municipal

Esta información nos permite hacer un análisis de la posición del producto dentro de la actividad productiva del pequeño productor y determinar las zonas con vocación a este rubro.

ii. Distribución productiva del municipio

Se deben analizar variables cuantitativas y cualitativas sobre el negocio, zonificando la producción, lo cual permite ver cuáles son las localidades con mejores rendimientos y valor, es decir, las regiones que tienen mejores condiciones para la producción o concentración de las actividades. La información recopilada mediante los sondeos debe ser integrada de la siguiente forma:

- Superficies, rendimientos, formas y unidades en que se produce.
- Costos de producción.
- Destino de la producción (autoconsumo, venta, transformación, venta local, municipal y departamental).
- Precios del producto en la época de producción.
- Costos incurridos en la comercialización.
- Costos de uso de insumos.
- El acceso a servicios como crédito, y asistencia técnica, etc.

Con la información recabada se puede realizar un pequeño índice del documento. Datos cualitativos y cuantitativos a nivel nacional, departamental y municipal. Descripción del sistema productivo a nivel municipal y su inserción a nivel departamento y nacional.

Se recomienda en este punto describir con mucho detalle las etapas y sus respectivos procesos.

Utilizar como base la gráfica del taller II. Hacer un seguimiento del producto desde la producción hasta el consumidor final. Se debe determinar el flujo de capital que se da de un eslabón a otro.

iii. Análisis de costos de producción

Ayudándose con la matriz de actividades, identificar los gastos que se hacen en el proceso de producción.

Unidades y lugares de intercambio del producto (por ejemplo)

Eslabón	Unidad de comercialización	Tipo de comercialización	Lugar de comercialización	Forma de intercambio
Productor	Caja	Fruta fresca	Cancha, Lugar de producción	Contado
Transformador	Cajas,	Fruta fresca	Cancha	Contado
Mayorista	Cajas, arroba,	Fruta fresca	Cancha	Contado
Consumidor	Caja, arroba, cuartilla, kilo	Fruta fresca	Cancha, ferias zonales, super mercados	Contado

Precios de venta por eslabón (ejemplo)

Mes de oferta del producto	Precio chacra	Precio al mayorista	Precio al minorista	Precio al consumidor
x x	x x	x x	x x	x x

Esta información nos permitirá analizar los factores críticos de cada eslabón ya sean estos impulsores o restrictivos. Factor crítico: es cualquier variable (o conjunto de variables) de alto impacto positivo o negativo en el desempeño de la cadena productiva.

En esta etapa es conveniente que todo el equipo técnico de la consultora y la misma unidad de promoción económica municipal (UPEM) se reúnan y discutan estos factores:

- Sistema productivo.
- Provisión de bienes y servicios
- Sistema de comercialización
- Sistema de transformación.
- Análisis de la oferta y la demanda del producto, especialmente la del consumidor final e intermedio (Utilizar manejar las 4 P: plaza, producto, precio, promoción).

Esta información analizada y compartida entre los técnicos permitirá analizar las posibles soluciones. Es importante en este momento retomar la información obtenida en las boletas levantadas a proveedores de bienes/servicios y del mapeo institucional, ya que esta información ayudará a encontrar las posibles soluciones a los problemas que se presentan en cada uno de los eslabones. De esa manera se está elaborando una primera agenda de alianzas público-privados y privados-privados.

g. Taller de identificación de factores críticos

i. Contenido

Identificación de factores críticos

ii. Objetivo

Identificación participativa: los actores económicos piensan en todo el proceso y generan mejoras en su negocio, aliándose con otros.

Ver entre todos la problemática del negocio y proponer soluciones que involucren al gobierno municipal, generando alianzas entre actores públicos y privados de manera que cada cual asuma las responsabilidades que genera el proceso, y éstas sean factibles.

ii. Resultados

- Conocimiento de los problemas cualitativos y cuantitativos que rodean al negocio.
- Soluciones planteadas por la concertación público – privada.
- Punto de arranque para la redacción de la agenda de responsabilidad compartida.
- Elementos, herramientas suficientes para la

elaboración de la agenda de responsabilidad compartida (ARCO).

iii. Responsables y participantes

El equipo y la unidad de promoción económica municipal (UPEM).

- 30 personas:
- Productores, asociaciones e individuales
- Proveedores de bienes y servicios
- Consultora

iv. Tiempo

5 horas, aproximadamente

v. Instrumentos

Información sistematizada. (Anexo 26).

DISEÑO DE TALLER: **IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS**

Tema	Aspectos	Objetivos Específicos	Técnica y procedimiento	Materiales
Modelación de la cadena	Usa la información de las boletas	Mostrar qué eslabones están en la cadena de valor	Se resume la cadena de valor (Revisar Anexo Glosario de Conceptos), explicando el flujo de bienes y servicios y el flujo de capitales.	- Papelógrafos elaborados (1) - Marcadores - Maskin
Sistema de Producción	- Etapas - Procesos - Cómo se produce - Quiénes producen	Mostrar los diferentes tipos de producción, visualizando las variables cualitativas del producto	Se resumen las etapas y procesos productivos, teniendo en cuenta que los procesos varían según la zona geográfica (agrícola), el destino del producto (pecuario) y el uso de tecnología (artesanal).	- Papelógrafos elaborados (2) - Marcadores - Maskin
Análisis de los costos de producción	Costos fijos Costos variables	Conocer el costo de producción	Se exponen los costos por cada etapa, según la condición de los productores. Se recomienda explicar los conceptos de costos fijos y variables de manera visible en un papelógrafo.	- Papelógrafo elaborado (3) - Marcadores - Maskin
Distribución de los costos de producción	Diagramación de costos fijos y variables en un esquema de torta	Análisis de los costos e identificación inicial de factores críticos	Esta información se sintetiza en un gráfico (torta de distribución) que permite observar dentro de cada sistema dónde gastan más dinero.	- Papelógrafo elaborado (4) - Marcadores - Maskin
Comunidades productoras del municipio	Variedades Rendimiento	Conocer las zonas productoras y su rendimiento	Con la lista de comunidades que están presentes en el taller, se ordena la información.	- Papelógrafo elaborado (5) - Lista de asistencia
Destino de la producción	- Industrial - Tradicional - Mercado en fresco	Conocer dónde va y cuál es la importancia del producto en el mercado	Con el aporte de los participantes, se completa el cuadro del papelógrafo. Esta información permite a los participantes, conocer otras oportunidades de mercado para sus productos.	- Papelógrafo elaborado (6) - Marcadores - Maskin

Flujo del producto en el mercado desde el municipio	- Mercado local - Mercado departamental - Mercado nacional	Mostrar el circuito de la comercialización y conocer el alcance del mismo	Con la participación de los asistentes, se debe diferenciar el alcance de la producción en el mercado local, departamental y nacional. Es una información que verifica la información obtenida en las boletas.	- Papelógrafo elaborado (7) - Marcadores - Maskin
Demandas y características del consumidor	- Cantidad - Precio - Calidad	Conocer las características de la demanda del consumidor	Se presenta en un cuadro la información obtenida en las boletas aplicadas a consumidores.	- Papelógrafo elaborado (8) - Marcadores - Maskin
Identificación y priorización de factores críticos	- Problemas - Efectos - Posibles soluciones - Acciones (público – privado) - Resultados	Identificación de factores críticos	Con los participantes, haciendo uso de un ejemplo, se priorizan los problemas, las causas, los efectos y las soluciones posibles. Esta información debe recogerse en cuatro matrices: - Relaciones productor – proveedor - Sistema de producción - Sistema de comercialización - Organización	- Papelógrafo elaborado (9) - Marcadores - Maskin
Acta de compromisos	Público – privado	Dejar constancia de los compromisos logrados	Se redacta un acta de compromisos de las alianzas y decisiones tomadas en el taller.	Acta redactada

h. Construcción de la visión segmentada

A tiempo de construir la visión segmentada, se deben considerar algunos elementos importantes:

i. Los objetivos que se persiguen con la segmentación: superar las limitaciones que tienen los análisis basados en prototipos o en promedios nacionales estandarizados, que pretenden representar a toda la población.

ii. La contribución marginal de utilizar un nuevo criterio: Si la utilización de un nuevo criterio viene a definir nuevas categorías que no se van a diferenciar sustantivamente entre sí, en términos de sus resultados técnicos y económicos, no es relevante continuar con el ejercicio.

iii. El costo financiero, analítico y de manejo de la información: Una cantidad exagerada de categorías puede implicar una elevación de los costos financieros y de manejo de la información.

Pasos a seguir:

i. Hacer una lista de variables cualitativas y cuantitativas por eslabón.

ii. Elegir dos variables cualitativas de gran influencia en el eslabón, en resultados técnicos y económicos que enmarquen a todas las variables cuali-cuantitativas, de la base de datos. Por ejemplo, utilización de tecnología y las categorías en que se define: usa tecnología - no utiliza tecnología.

iii. Una vez que se ha logrado un avance significativo en la definición de variables, se debe hacer una valoración, para determinar, si conviene identificar otras nuevas.

iv. También es importante definir tres categorías de actores:

- actores integrados en el procesamiento
- actores integrados en la comercialización
- actores no integrados

Estos tres grupos de actores, en combinación con las categorías dan como resultado otras sub divisiones de análisis dentro de la misma variable común. (Categorización de tipología de productores Anexo 22).

C. Compromisos para la intervención: PODER (formulación de una agenda de responsabilidad compartida de promoción económica) TERCERA ETAPA

Objetivos	Resultado Esperados	Principales acciones
o Definir una agenda de responsabilidad compartida de promoción económica, entre los actores locales.	o Concertación de prioridades y acciones, de acuerdo a la propuesta de soluciones y de acuerdo a las demandas de los actores.	1. Taller: Formulación de la agenda de responsabilidad compartida
o Llegar a los acuerdos y compromisos, entre los actores, para llevar a cabo la agenda y realizar el seguimiento respectivo.	o Concertación y priorización de los programas y políticas para formulación del portafolio de inversiones, con compromisos entre actores económicos y el gobierno municipal. o Definición del seguimiento y evaluación de la agenda de responsabilidad compartida de promoción económica.	2. Elaboración de la agenda de responsabilidad compartida

a. Taller de formulación de la agenda de responsabilidad compartida

i. Contenido

➤ Formulación de la agenda de responsabilidad compartida

➤ Visualizar, conjuntamente, la participación de los actores y las propuestas alternativas para mejorar los negocios, a través de la revisión del estudio final de la cadena de valor.

ii. Resultados

➤ Los actores público-privados conocerán las alternativas para mejorar el negocio.

iii. Responsables y participantes

Para este taller, se recomienda la presencia de todos los actores involucrados en el proceso (Alcalde, Concejo municipal, Comité de vigilancia, técnico en planificación o finanzas, las asociaciones de productores y las instituciones que trabajan en el municipio).

El equipo técnico designará una persona, que

pueda realizar una síntesis de todo el trabajo ejecutado y elaborar, juntamente con los participantes, la agenda de responsabilidad compartida.

iv. Tiempo

6 horas continuas

v. Instrumentos

Previo a la realización del taller, se debe contar con el documento de elaboración del "Estudio de cadenas de valor", que desarrolla las visiones sistémica, segmentada, prospectiva y participativa, a partir de toda la información lograda.

Tomando en cuenta la información sobre identificación de factores críticos, se debe extraer una lista de posibles aliados para resolver problemas (tanto públicos como privados).

Es recomendable que la carta de invitación a este taller la firme el alcalde y el representante de una asociación reconocida en el sector.

Para el taller se presentará una síntesis sobre lo más sobresaliente del diagnóstico logrado.

DISEÑO DE TALLER:
TALLER DE FORMULACIÓN DE LA AGENDA DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

Tema	Aspectos	Objetivos específicos	Técnica y procedimiento	Materiales
Presentación de los participantes.	- Nombre. - Organización o institución. - Roles o actividades.	Generar un ambiente de confianza, en el taller.	Los participantes, productores de diversas comunidades, transformadores, especialistas en el tema, representantes de las asociaciones, representantes del gobierno municipal y personas dispuestas a apoyar en el desarrollo de la producción del negocio se presentan, entre ellos.	No se requieren.
Resumen del proceso; Taller de arranque del municipio productivo y producción económica.	- Visión - Rol y capacidad de gestión - Rol de los actores económicos - Espacio de concertación o directorio local de promoción económica. - Inversores públicos - privados	Realizar un breve resumen de las actividades del equipo de la unidad de promoción económica municipal – consultora.	Se presenta, este resumen, con ayuda de la gráfica denominada “pentágono”, el mismo se encuentra en el Anexo 26.	Papelógrafo, previamente elaborado (1).
Síntesis de la identificación de cadenas de oportunidad.	Productos por zonas.	Mostrar la priorización realizada de las cadenas de oportunidad.	Se presenta, este resumen, con apoyo de un cuadro ya elaborado.	Papelógrafo, previamente elaborado (2).
Resumen del proceso de intervención.	- Alianzas. - Convenios. - Cursos. - Formación de organizaciones y asociaciones.	Realizar un resumen de todas las actividades que se ejecutaron durante el estudio, para visualizar los resultados de un estudio participativo.	Con apoyo de un cuadro previamente elaborado.	Papelógrafo, previamente elaborado (3).

Resumen del estudio de cadenas de valor.	- Visión sistémica: Resumen de la demanda y la oferta municipal. - Visión segmentada: - Factores críticos por eslabón.	Mostrar los datos cualitativos y cuantitativos más relevantes. Indicar brevemente una muestra de las matrices de segmentación por eslabón.	Con apoyo de material elaborado para proyectar.	Equipo proyector.
Propuestas alternativas para cada sistema.	- Producción. - Transformación. - Comercialización. - Consumo.	Priorizar alternativas de cada uno de los sistemas.	- Con apoyo de la lista de aliados estratégicos, se priorizan las alternativas más convenientes y de forma concertada. - Se recomienda tomar en cuenta estas variables, para cada sistema: - Qué. - Para qué. - Cómo. - Quiénes. - Dónde. - Cuándo. - Cuánto.	- Lista de aliados estratégicos. - Papelógrafos. - Marcadores. - Maskin.
Acta de compromiso.	- Quiénes - Cuándo	Contar con un acta de compromiso firmada por los participantes, como constancia de los acuerdos y del proceso logrado.	Con un borrador del acta, se complementa la información necesaria, para firmar el acta de compromiso. Se recomienda, posteriormente, enviar un resumen del taller a todos los participantes	- Papel. - Bolígrafos.

b. Contenido mínimo de la agenda de responsabilidad compartida

La agenda de responsabilidad compartida debe contener: las acciones y políticas público – privadas, para su ejecución en el corto, mediano y largo plazo; el análisis de las capacidades técnico financieras del municipio; y, también, los compromisos de los actores para respaldar a ésta agenda.

i. Antecedentes

Resumen de los pasos seguidos en los procesos de planificación de la agenda, se hará hincapié en que éste fue un proceso participativo.

ii. Objetivos de la agenda

Se establecerán los objetivos del documento y de la agenda, mostrando las bondades de la obtención de una visión compartida, del desarrollo del negocio, en el municipio.

iii. Meta

Presentación de las metas de la agenda, de acuerdo a la misión de la cadena de valor.

iv. Resumen del estado competitivo de las cadenas de la región

Se hará una narración de los principales problemas identificados a nivel de la cadena de valor, los factores críticos y un análisis de éstos, cuantificando el efecto que tiene en el municipio.

Para esto, se puede usar la información de la cadena de valor y los problemas identificados en los talleres.

v. Presentación de la agenda

Presentación de los programas priorizados, donde

se indica el cronograma para la ejecución de los proyectos.

vi. Formulación políticas

Se hará una descripción de los procesos de concertación sobre las políticas priorizadas.

vii. Listado de perfiles de proyectos por programas

Cada perfil de proyecto contendrá la siguiente información:

➤ **Título** (refleja el aspecto más importante del proyecto).

➤ **Definición de problemas/justificación** (derivada del cuadro de árbol de problemas).

➤ **Objetivos específicos** (derivados del análisis del anexo 26).

➤ **Recursos esperados** (identificados a partir del anexo 26). Los recursos esperados son los resultados buscados al final del proyecto.

➤ **Actividades a ser ejecutadas** en el proyecto, las cuales producirán los recursos o servicios esperados.

➤ **Duración esperada del proyecto** (determinada por el tiempo requerido para ejecutar todas las actividades del proyecto, en su apropiada secuencia).

➤ **Estimación de costos** (derivada de un análisis de los insumos requeridos para realizar las actividades).

FICHA DE PRESENTACIÓN (ANEXO D)

Nombre:

Apellidos:

Dirección postal:

Nombre del promotor:

Dirección del establecimiento:

Ciudad:

Teléfono:

Código:

País:

E-mail:

Función de la organización:

Objetivos de la organización:

Actividades y servicios que desarrolla (breve):

¿Qué porcentaje de mujeres (chicas y niñas, adolescentes, jóvenes o adultas)?

¿Número total de:

¿Número de:

¿Cada cuánto:

A N E X O S

Coordinación actual: ¿A qué institución se vincula? ¿Qué porcentaje de mujeres participan?

Actividad:

Actividad:

Actividad:

¿Puede relacionarse al Gobierno Municipal?

¿Por qué?

Coordinación de recursos: ¿Con qué institución(s) se puede estar coordinando?

Actividad:

Actividad:

Actividad: ¿Frecuencia por día?

¿Qué servicios ofrece actualmente, dentro de la comunidad o asociada?

¿Qué tipo de actividades ofrece actualmente?

¿Qué tipo de actividades tiene la actividad?

¿Cuáles de los recursos de su grupo son los:

¿Cuáles de los recursos de su grupo son los:

¿Qué actividades ofrece a la comunidad?

¿Qué actividades ofrece a la comunidad?

FICHA DE ORGANIZACIONES (Anexo 1)

Nombre:		
Sigla:		
Entidad matriz:		
Nombre del presidente:		
Nombre del Vicepresidente:		
Dirección:		
Teléfono:	Casilla:	Fax: E-mail:
Finalidad de la organización:		
Objetivos de la organización:		
Actividades y acciones que desempeña (temas)		
Zona geográfica de acción (Municipal, comunidades, distritos o cantones)		
Número total de afiliados:	Activos	Pasivos
Número de mujeres:	Número de hombres:	
Edad promedio de los afiliados:		
Coordinación actual. ¿Con qué institución coordina? ¿Con qué proyecto trabaja actualmente?		
Institución	Actividad	Situación
¿Existe relación con el Gobierno Municipal? Sí No		
¿Por qué? ☐ ☐		
Coordinación deseada. ¿Con qué institución (es) puede existir coordinación?		
Institución	Actividad	Sinergia: Explicar por qué:
¿Qué servicios, como organización, presta a la comunidad o municipio?		
¿Cuenta con una infraestructura productiva?		
¿Qué tipo de formación tiene la directiva?		
Cantidad de años que desempeñan el cargo.		
¿Tienen un reglamento o estatuto?		
Requisitos para afiliarse a la institución.		
¿Qué problemas tienen a nivel de organización?		

Experiencias buenas y malas como organización, hasta el momento, en las acciones que han llevado a cabo:
¿Qué producen y cuál es su producción actual (cantidad)?
¿De quién se proveen de materia prima o a quién proveen de materia prima?
¿Qué tipo de mercado tienen? (Local, Municipal, etc.) Nombrar qué mercados y épocas
Problemas a nivel de: > comercialización, > producción > transformación
Frecuencia de reuniones.

FICHA DE ASOCIACIONES (Anexo 2)

MUNICIPIO DE:

Fecha:		Desde cuando trabaja en el municipio:	
Sigla:			
Nombre de la Asociación:			
Entidad matriz:			
Nombre del Presidente:			
Nombre del Vicepresidente:			
Dirección:			
Teléfono:	Casilla:	Fax:	E-mail:
Finalidad de la asociación:			
Objetivos de la asociación:			
Actividades y acciones que desempeña (temas)			
Zona geográfica de acción (Municipal, comunidades, distritos o cantones)			
Número de afiliados:			
Número de mujeres:		Número de hombres:	
Edad promedio de los afiliados:			
Coordinación actual. ¿Con qué institución coordina? ¿Con qué proyecto trabaja en este municipio? (actividades) ¿En qué situación está? (implementación, ejecución, conclusión)			
Institución	Actividad	Situación	
¿Existe relación con el Gobierno Municipal?		Sí	No
¿Por qué?		☐	☐
Coordinación deseada. ¿Con que institución (es) puede existir coordinación?			
Institución	Actividad	Sinergia: Explicar por qué:	
¿Estaría dispuesto a participar en un equipo de coordinación? (Gobierno Municipal productores- otras instituciones) ¿Por qué? / ¿Cómo? / Sugerencias y observaciones			
¿Qué servicios, como organización, presta a la comunidad o municipio?			
¿Cuenta con una infraestructura productiva?			
¿Qué tipo de formación tiene la directiva?			
Cantidad de años que desempeñan el cargo.			

¿Tienen un reglamento o estatuto?
Requisitos para afiliarse a la institución.
¿Qué problemas tienen a nivel de asociación?
Experiencias buenas y malas como asociación, hasta el momento, en las acciones que han llevado a cabo:
¿Cuál es su producción actual (cantidad)?
¿A quién proveen materia prima?
¿Qué tipo de mercado tienen?(Local, Municipal, etc.)(Si más de uno, porcentajes)
Problemas a nivel de comercialización, producción o transformación?
Frecuencia de reuniones.

FICHA INSTITUCIONAL (Anexo 3)

SIGLA:
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:
ENTIDAD MATRIZ:
NOMBRE DEL RESPONSABLE:
DIRECCIÓN:
FONO:
FINALIDAD INSTITUCIONAL:
OBJETIVOS:
ACTIVIDADES Y ACCIONES QUE DESEMPEÑA (TEMAS)
ZONA GEOGRÁFICA DE ACCIÓN (Nacional, Departamental, Municipal)
PUNTOS FUERTES
PUNTOS DÉBILES
NECESIDADES
EXPECTATIVAS

**MATRIZ POR ÁREAS DE INTERÉS COMÚN DE LAS ENTIDADES
QUE TRABAJAN EN EL MUNICIPIO NIVELES DE COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN
GESTIÓN (Anexo 4)**

ÁREAS DE INTERESES COMUN ENTRE PROYECTOS	INSTITUCIONES PÚBLICAS				INSTITUCIONES PRIVADAS				ASOCIACIONES				ORGANIZACIONES			
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d
Finalidades de la institución / asociación / organización																
Actividades y acciones que desempeña																
Zona geográfica de acción																
Número de afiliados																
Coordinación y actividades actuales con otras instituciones																
Cúal es su producción actual																
A quién provee materia prima																
Nivel de comercialización																
Épocas de reuniones																

INDICE DEL DOSSIER (Anexo 5)

INFORMACIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO MUNICIPAL (PDM)

- División político-administrativa del municipio.
- Aspectos físico-naturales (fisiografía, clima, comportamiento ambiental).
- Aspectos socio-culturales (magnitud y dinámica poblacional).
- Aspectos económico-productivos (forma, tenencia y uso de suelo, características de la producción agrícola, pecuaria, otras actividades, sistemas de comercialización).
- Mapa de la distribución demográfica.
- Mapa de producción agrícola-pecuaria.
- Mapa de circuitos de comercialización.
- Mapa de recursos naturales.

INFORMACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

- Inversiones que el gobierno municipal da en apoyo a la producción.
- Programas o proyectos de asistencia técnica o proyectos cofinanciados por el Municipio, en apoyo a los planes departamentales.
- Presupuesto.
- Estado financiero.
- Programas y proyectos.
- Fuentes de financiamiento.

ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONGs)

- Identificación de las ineficiencias y/o oportunidades de los diferentes proyectos que apoyan al Municipio (Mapeo institucional).

DATOS ESTADÍSTICOS

- Población a nivel departamental y municipal.
- Rendimientos de la producción a nivel nacional y departamental.
- Información económica sobre el valor de la producción a nivel sectorial y territorial.

PROYECTOS DE TESIS E INVESTIGACIONES

- Relacionadas al sector de estudio.

DIAGNÓSTICO RURAL PARTICIPATIVO (D.P.R.)

- Relacionadas al sector de estudio.

BOLETA DE SONDEO A PROVEEDORES (Anexo 6)

DATOS GENERALES:

Nombre del proveedor:	Fecha:
Producto:	Nombre del encuestador:
Dirección:	Teléfono:

A) PROVEEDORES DE INSUMOS

1. ¿En este municipio, qué productos venden con más frecuencia?

Producto	Época de mayor demanda	Costo \$us/ unidad

2. ¿Podría indicar en qué comunidades, generalmente, vende sus productos?

3. ¿Quiénes son sus clientes más frecuentes? (individuales, asociaciones)

4. ¿Sus clientes solicitan asistencia técnica?

Sí No

5. ¿Facilita asistencia técnica?

Sí No

6. ¿Con qué frecuencia?

Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual

7. ¿Para qué tipo de problemas?

Infecciosos Parasitarios Ambientales Otros

8. ¿Tiene costo la asistencia técnica?

Sí No

¿Cuánto?

9. ¿Existe crédito con sus productos?

Sí No ¿Por cuánto tiempo?

10. ¿Al crédito, se aplica un incremento en el precio?

Sí No ¿En qué porcentaje?

11. ¿Qué tipo de garantías solicita usted al cliente?

12. La devolución del préstamo es en:

Efectivo En producto

13. ¿Cuál es el capital de inversión en este negocio?

14. ¿Cómo ingresó a este negocio y cuáles fueron los indicadores para establecerse en este municipio?

BOLETA DE SONDEO A PROVEEDORES DE SERVICIOS (Anexo 7)
A) FINANCIEROS

DATOS GENERALES:

Nombre de la institución:	Fecha:
Nombre del responsable:	Nombre del encuestador:
Dirección:	Teléfono:

1. Tipo de servicios

Servicios que oferta	Tipo de interés			
	Mensual	Bimestral	Semestral	Anual
Crédito				
Depósito a plazo fijo				
Caja de ahorro				
Cuenta Corriente				
Otros				

2. ¿Qué requisitos solicitan al prestamista para acceder a un crédito?

.....

3. ¿Cuáles son las garantías que solicita al prestatario?

.....

4. ¿Hasta cuánto son los créditos otorgados al sector X?

.....

5. ¿Qué motivos indican los prestatarios para solicitar dicho préstamo?

.....

6. ¿Existe mora con este tipo de prestatarios? Sí No.....

7. ¿Cuál es la mora actual en el sector?

.....

8. ¿Cuáles son las temporadas de mayor demanda de sus servicios en este municipio?

.....

9. ¿Cuál es la cartera de crédito para el sector?

.....

10. ¿Cuál es el número de clientes en este municipio?

.....

11. ¿Cuáles son los plazos de crédito para el sector?

.....

BOLETA DE SONDEO A PROVEEDORES DE SERVICIOS (Anexo 7a)
B) TRANSPORTE

DATOS GENERALES:

Nombre del propietario: Fecha:
Dirección: Nombre del encuestador:

1. ¿Usted es propietario de un medio de transporte?
Sí No.....

2. ¿Cuál de estos medios de transporte tiene y cuántos?

Camión		Camioneta	Taxi
Alto tonelaje	Liviano tonelaje		

3. ¿Alquila su medio de transporte?

4. ¿Cuál es la época de mayor demanda de sus servicios?

5. ¿Cuál es le costo del alquiler de su movilidad?

Camión Bs.	Camioneta Bs.	Taxi Bs.

6. ¿Qué es lo que más transporta de productos agropecuarios y en que épocas?

Tipo de movilidad	Producto	Cantidad	Épocas
Camión			
Camioneta			
Taxi			

7. Costo de transporte de productos a los lugares comerciales

Tipo de movilidad	Producto	Lugar de origen	Lugar de destino	Épocas
Camión				
Camioneta				
Taxi				

8. ¿Qué tipo de problemas tiene cuando traslada los productos?

Con el productor	Con el rescatista	Con el camino	Con la época

RELEVAMIENTO DE PRODUCTOS DE MAYOR IMPORTANCIA (Anexo 8)

Piso ecológico	Situación actual	Qué deseamos	Cómo hacemos
a) Altiplano	Actividades agrícolas: Actividades pecuarias: Actividades artesanales: Actividades turísticas:		
b) Valles	Actividades agrícolas: Actividades pecuarias: Actividades artesanales: Actividades turísticas:		
c) Subtrópico	Actividades agrícolas: Actividades pecuarias: Actividades artesanales: Actividades turísticas:		

PRIORIZACIÓN DE CADENAS OPORTUNIDAD (Anexo 9)

CARACTERÍSTICAS	PRODUCTOS				
Importancia de producto					
Su dedicación en tiempo para producir es:					
9 alto					
3 regular					
1 bajo					
Con qué producto tiene...					
9 más ganancia					
3 regular ganancia					
1 poca ganancia					
A qué producto, para producir, pone...					
9 nada					
3 poco dinero					
1 más dinero					
Potencial agrícola/pecuario					
De estos productos xxx su cosecha es:					
9 alta					
3 regular					
1 baja					
Potencial de mercado					
De estos productos, cuál le compran en:					
9 mayor cantidad					
3 regular cantidad					
1 poca cantidad					
Destino de venta de sus productos					
¿Dónde vende más sus productos?					
9 mercado departamental					
3 mercado provincial					
1 mercado local					
Capacidad de competir					
La calidad de su producto para venta, en relación a otros productores, es:					
9 muy buena					
3 buena					
1 regular					
Potencial de transformación del producto					
Cuál de sus productos es:					
9 mas fácil de transformar					
3 poco fácil de transformar					
1 Difícil o no se puede transformar					
Presencia Institucional					
El apoyo de Instituciones a su producción es:					
9 fuerte					
3 poco					
1 no existe					
TOTAL					
JERARQUIZACIÓN					

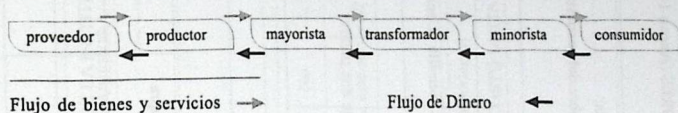
DEFINICIÓN DE PRODUCTOS DE MAYOR IMPORTANCIA (Anexo 10)

Producto	Producto
Total	Total

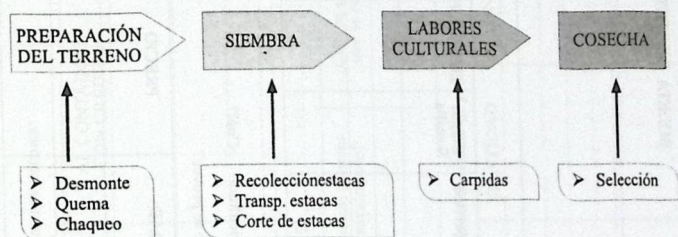
AGENDA DEL EQUIPO RESPONSABLE DEL ESTUDIO (Anexo 11)

Actividad	Responsable	Plazos

MODELACIÓN DE LA CADENA (Anexo 12)



SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE LA YUCA (Anexo 13)



BOLETA DE TESTEO A PRODUCTORES (Anexo 14)

DATOS GENERALES:

Nombre: Fecha:
 Comunidad: Nombre del encuestador:
 No de boleta:

1. Productos cultivados:

Nombre	Qué Produce	Superficie	Cargas Semilla	Localidad	Rend / Cargas producto	Comercialización			
						Venta	Semilla	Consumo	Producto transformado
									Forma
									Unidad
									Precio
									Donde
Época de siembra									

2. ¿Qué tiempo destina a su producción?

3. ¿Realiza otra actividad aparte de la agricultura? ¿Cuál?.....

4. ¿Qué agroquímicos compra y de dónde se provee?

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO	Lugar de compra Nombre del proveedor	COMPRAS	
				Contado	Crédito

5. Frecuencia para acceder al crédito y asistencia técnica:

SERVICIO / BIENES	AL CONTADO O CON CRÉDITO	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN PROVEEDORA	CADA QUE TIEMPO
INSUMOS (maquinaria, agroquímicos, transporte, etc.)			
ASISTENCIA TÉCNICA ¿Qué tipo de asistencia técnica recibe? (siembra, riego, producción, post cosecha)			

6. ¿Acude a los servicios financieros? Si..... No

Nombre de la financiera	¿Cuánto solicita generalmente?	¿Cuál es el interés que le cobran?	¿Cada qué tiempo acude a este servicio?	¿Qué empleo le da a este monto?

7. Mano de obra (Podríamos hacer un análisis de costos de producción de su producto más importante)

SERVICIO / BIENES	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO Bs. \$us.	COSTO TOTAL: Bs. \$us.
Mano de Obra Siembra Aplicación de fertilizante Riego complementario Cosecha				
Servicios Contratados Arada rastreada Siembra (con/sin máquina) Cosecha (con/sin máquinas)				

Insumos			
Semilla mejorada			
Fertilizante			
Urea			
18-46-0			
Materia orgánica			

8. ¿Alguna vez hizo un análisis de costo de producción?

Sí No

9. ¿Le gustaría que alguien le guiara para dicho análisis?

Sí No

10. Descripción labores culturales y costos de producción

Superficie de referencia: Cultivo:

MES	MANEJO	ENTRADA		COMENTARIOS QUÉ TIPO DE PROBLEMAS SE LE PRESENTAN
		Jornal	Tipo Cantidad	
	Preparación del terreno			
	Arada			
	Rastreada			
	Surcado y siembra			
	I Fertilización			
	Aplicación de insecticidas			
	Deshierbe y aporque			
	Manual			
	II Fertilización			
	Riego			
	Cosecha			

11. Destino de la producción

Producto	Mercado				Comercialización			
	Precio	Local	Municipio	Dptal	Directa	Inter minorista	Inter mayorista	Épocas
	Bajo							
	Medio							
Producto	Alto							
	Precio	Mercado				Comercialización		
	Bajo	Local	Municipio	Dptal	Directa	Inter minorista	Inter mayorista	Épocas
	Medio							
Producto	Alto							
	Precio	Mercado				Comercialización		
	Bajo	Local	Municipio	Dptal	Directa	Inter minorista	Inter mayorista	Épocas
	Medio							
Producto	Alto							
	Precio	Mercado				Comercialización		
	Bajo	Local	Municipio	Dptal	Directa	Inter minorista	Inter mayorista	Épocas
	Medio							
Producto	Alto							
	Precio	Mercado				Comercialización		
	Bajo	Local	Municipio	Dptal	Directa	Inter minorista	Inter mayorista	Épocas
	Medio							
Producto	Alto							
	Precio	Mercado				Comercialización		
	Bajo	Local	Municipio	Dptal	Directa	Inter minorista	Inter mayorista	Épocas
	Medio							
Producto	Alto							

12. Provisión de bienes y servicios para la producción

¿Cuándo necesita?	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Insumos												
Semilla												
Fertilizantes; MO, QMC												
Insecticidas												
Funguicidas												
Maquinaria agrícola (Alquiler)												
Crédito												
Asistencia Técnica												
Transporte												
Otros												
¿Cuándo tiene problemas de...?												
Plagas												
Enfermedades												
Clima (heladas, granizo, precipitaciones pluviales, sequía)												

BOLETA PRODUCTORES AGRÍCOLAS (Anexo 15 a)

DATOS GENERALES:

Nombre:	No. de boleta:
Fecha:	Nombre del encuestador:
Cantón:	Ocupación:
Comunidad:	

1. ¿Qué cantidad de tierra tiene? (Unidad de medida de la zona)

2. ¿Qué utilidad le da a su terreno?

Cultivo	Variedades	Superficie(m ²) cultivada	Épocas de siembra (mes)	Rendimiento qq	Época de cosecha (mes)

3. La semilla que utiliza para la siembra es:

Propia	Comprada ¿De dónde?	Otro

4. ¿Qué tiempo dedica a su producción?

(100%)	(80%)	Menor a 50 %

5. ¿Qué labores culturales realiza en este cultivo?

Actividad	Época	Forma (ejemplo yunta, manual, otros)

6. ¿Realiza rotación de cultivos? Si..... No.....

¿Cuáles?.....

7. ¿Qué enfermedades, plagas, desastres naturales son las más frecuentes en su cultivo?

Enfermedades	Época	% que afecta a la producción	¿Cómo soluciona estos problemas?

Plagas	Época	% que afecta a la producción	¿Cómo soluciona estos problemas?

Desastres Naturales	Época	% que afecta a la producción	¿Cómo soluciona estos problemas?
Heladas			
Granizadas			
Sequía			

8. ¿Para producir utiliza agroquímicos?

Sí

No

Si la respuesta es sí ¿Qué agroquímicos utiliza?

Nombre del producto	Lugar de compra	Para qué tipo de plaga o enfermedad	Cantidad (Lt, Kg)	Costo unitario (Bs)	Costo total (Bs)

9. ¿Tiene asistencia técnica para producir?

Sí

No

Si la respuesta es sí ¿En qué fase de la producción?

.....

10. La fuente de agua para riego es:

Laguna.....

Río.....Pozo.....Mita.....Otro.....

11. Descripción del manejo del cultivo:

Superficie de referencia:.....

Mes	Actividades	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs)	Costo total (Bs)	Comentario: qué tipo de problemas se le presentan
	Preparación de terreno: -Arada -Surcado -Siembra					
	Fertilización -Química -Abonado -Guano					
	Aplicación de: -Insecticidas -Funguicidas -Deshierbe y aporque -Manual					
	Riego					
	Cosecha					

13. ¿De lo que produce, en porcentaje, cuánto destina a?:

Venta (%)..... Semilla (%)..... Autoconsumo (%).....
Trueque (%).....

14. ¿Qué tiempo transcurre de la siembra a la cosecha?

15. ¿Antes de la venta, selecciona o clasifica el producto?

Sí No
Si la respuesta es positiva ¿Cómo realiza la selección, en qué categorías y en qué porcentaje?

Grande%..... Mediano%..... Pequeño%..... Otros.....

16. ¿En qué unidad vende?..... ¿Cuánto pesa?.....

De su producción, el precio por categorías varía:

Categoría	Precio (Bs)
Primera	
Segunda	
Tercera	
Cuarta	
Quinta	

17. ¿Accede a algún tipo de préstamo para su producción?

Sí..... No.....

Si la respuesta es positiva:

¿Para qué utiliza el préstamo y quién es su proveedor de este servicio?

18. ¿Qué tipo de relación existe en el trabajo?

Ayni..... Jornal..... Familiar..... Otros.....

19. Si la producción es familiar ¿Cuántos miembros participan en la producción?

No. de miembros de la familia:.....

20. ¿Realiza alguna transformación del producto?

Sí..... No.....

21. ¿Cuáles son los productos que transforma a partir de su producto?

Producto	Cantidad destinada a transformar	Cantidad transformada
1		
2		
3		

22. ¿Qué labores efectúa para transformar el producto?

Producto	Actividades (Descripción de procesos, incluyendo tiempos y quiénes participan)

23. ¿Cómo almacena sus productos?

24. ¿Existe merma en su cosecha?

Sí..... ¿En cuánto %? No.....

25. ¿Dónde va a vender sus productos?

Feria local/épocas	Feria Municipal/épocas	Feria Departamental/ épocas
Lugar	Lugar	Lugar
Relación con: Mayorista Minorista Consumidor Transformador	Relación con: Mayorista Minorista Consumidor Transformador	Relación con: Mayorista Minorista Consumidor Transformador

26. ¿Cuál es el precio de sus productos?

Producto	Unidad de venta (Bs/unidad)	Mercado

27. ¿Cómo se informa de los precios de estos productos?

28. ¿Qué medio de transporte utiliza para comercializar su producto a los diferentes mercados?

Tipo de transporte	Destino (mercado)	Costo (Bs/unidad)

29. ¿Qué problemas tiene con el transporte de sus productos?

30. ¿Pertenece a alguna Asociación de productores u otra organización productiva?

a) Sí.....

¿Cuál?.....

b) No.....

¿Por qué?.....

BOLETA PRODUCTORES PECUARIOS (Anexo 15b)

DATOS GENERALES:

Nombre:	Fecha:
Cantón:	Nombre del encuestador:
Comunidad:	No. de boleta:

1. ¿Qué superficie de tierra posee?

2. ¿Cuál es la superficie cultivada? y ¿De qué productos?

Cultivo	Variedad	Superficie	Épocas de siembra (meses)	Semilla (Kg/ha)	Rendimiento
Alfalfa					
Maíz					
Avena					
Cebada					

3. ¿Cuál es la composición del hato? (por ejemplo)

Nº de bueyes	Nº de vacas en producción	Nº de vacas secas	Nº vaquillonas	Nº de terneras

4. ¿Cuál es el intervalo de parto a parto?

5.- ¿Cuál es el número de días sin preñez?

6. ¿Cuál es la base de la alimentación de su hato? (por ejemplo)

Chala	Alfalfa	Afrechío	Avena	Paja de trigo	Otros
Cantidad Época	Cantidad Época	Cantidad Época	Cantidad Época	Cantidad Época	Cantidad Época

7. ¿Utiliza alimentos balanceados y concentrados para su hato?

Sí No

¿Cuáles?

Producto	Cantidad	Época	Precio	De dónde se provee

8. ¿Conoce cómo formular el alimento balanceado?

Sí No

9. ¿Utiliza algún método de conservación de forraje?

Sí No

Ensilaje..... Heno..... Harina..... Otros.....

10. ¿Qué problemas tiene para conservar el alimento balanceado?

.....

11. ¿A qué edad (meses) desteta a sus terneros?

.....

12. ¿Cuántas veces al día ordeña?.....

Porque.....

13. ¿Cumple con las condiciones higiénicas para esta labor?

Sí No

¿Cuáles?.....

14. ¿Cuál es la producción de leche? (Litros/vaca/día)

Período seco	Período Húmedo

15. ¿Cuál es el destino de su producción?

Consumo familiar Lt/día	Entrega			Consumo ternero Lt/día	Elaboración de queso	Total
	xx	xx	xx			

16. ¿Recibe servicio de asistencia técnica?

Sí No

Si la respuesta es positiva:

Nombre de la Institución	Particulares	Tipo de apoyo

17. ¿Lleva los siguientes registros? (marcar los que se hacen)

- Registro diario de producción
- Registro genealógico (genético, origen)
- Registro de alimentación (básicos y concentrados)
- Registro de salud
- Registro de reproducción (cubrición y partos)
- Registro de ingresos y egresos

18. ¿Cuenta con una infraestructura adecuada para su hato?

Sí No

¿Cuál?.....

19. ¿Acude a los servicios financieros (banco, cooperativas, independientes) para acceder algún tipo de crédito para este rubro?

Sí No

20. ¿Cuál es la rentabilidad que obtiene de este negocio?

Ingresos	Cuanto recibe
Venta de leche	
Venta de terneros	
Venta de estiércol	
Total de ingresos	
Egresos	Cuanto gasta
Costos de Producción	
Alimentación	
Mano de obra	
Sanidad	
Inseminación artificial	
Imprevistos	
Total de costos	
Utilidad bruta	
Utilidad neta	

BOLETA A PRODUCTORES ARTESANALES (Anexo 15c)

DATOS GENERALES:

Nombre:
 Cantón: Comunidad:
 Nombre del encuestador:
 Fecha: No. Boleta:

1. ¿Qué tipo de tejidos y/o prendas artesanales y qué cantidad produce actualmente?

Producto	Cantidad que produce	Época	Tiempo de elaboración				
☐ Chompas			Anual	6 meses	3 meses	mensual	semanal
☐ Sacos			Anual	6 meses	3 meses	mensual	semanal
☐ Mantillas			Anual	6 meses	3 meses	mensual	semanal
☐ Bolsos			Anual	6 meses	3 meses	mensual	semanal
☐ Gorros			Anual	6 meses	3 meses	mensual	semanal
☐ Chalecos			Anual	6 meses	3 meses	mensual	semanal
☐ Guantes			Anual	6 meses	3 meses	mensual	semanal
☐ Ruanas			Anual	6 meses	3 meses	mensual	semanal
☐ Ponchos			Anual	6 meses	3 meses	mensual	semanal
☐ Aguayos			Anual	6 meses	3 meses	mensual	semanal
☐ Otros			Anual	6 meses	3 meses	mensual	semanal

2. ¿En la elaboración de tejidos y/o prendas artesanales quienes de su familia participan en dicho proceso productivo?

Madre..... Hija (1 a 2)..... Nieta (1 a 2).....

3. Para la realización de sus tejidos y/o prendas artesanales ¿Qué tipo de materia prima utiliza y de dónde se provee?

Producto	Materia prima utilizada	Cantidad (material/unidad)	Lugar de provisión/ costo
☐ Chompa			
☐ Saco			
☐ Mantilla			
☐ Bolso			
☐ Gorro			
☐ Chaleco			
☐ Guante			
☐ Ruana			
☐ Poncho			
☐ Aguayo			
☐ Otros			

4. ¿De donde adquiere los modelos/diseños para la elaboración de sus prendas?

Le indica su intermediario..... Compra revistas.....

Pasa cursos de capacitación..... Creación propia.....

5. ¿Que tipo de utensilios/herramientas/maquinaria utiliza para la elaboración de sus prendas?

.....

6. ¿Cuál es el costo de inversión aproximado para la producción de sus prendas?

Producto o prenda	Material utilizado	Cantidad	Costo unitario

7. ¿Usted, como artesano, sólo es productor de tejidos y/o prendas artesanales o comercializa éstos, al mismo tiempo?

Sólo productor Produce y comercializa

8. Sus productos se comercializan, mayormente, a nivel:

☐ Local	☐ Nacional
☐ Departamental	☐ Internacional

9. ¿Dónde comercializa sus tejidos y/o prendas artesanales?

Mercado departamental Ferias artesanales.....
 Tiendas.....
 Boutique..... Otros

10. Usted vende su producto a:

☐ Acopiadores	☐ Mayoristas	☐ Minoristas
☐ Consumidor	☐ Exportadores	☐ Otros

11. ¿Qué características considera usted que son importantes para sus clientes finales o intermediarios?

☐ Diseño	☐ Variedad	☐ Precio	☐ Tiempo de entrega
☐ Durabilidad	☐ Comodidad	☐ Calidad	☐ Otros

12. ¿Cuál es el modo de ventas de sus productos?

☐ Contado	☐ Crédito	☐ Permuta	☐ Otros
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------------

13. ¿Utiliza algún medio de transporte para la producción y/o comercialización de sus productos?

Sí No ¿Por qué?

Etapas de Producción	Medio de transporte/Lugar de origen	Etapas de Comercialización	Medio de transporte/Lugar de origen

14. ¿Cuál es la época o meses más propicios para la venta de su producto?

☐ Primavera	☐ Verano	☐ Otoño	☐ Invierno
------------------------------------	---------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

15. ¿Usa usted vende sus prendas artesanales?

☐ Por unidad	☐ Por docena	☐ Kilogramos	☐ Por cada 100 unidades	☐ Otros
-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	--	--------------------------------

16. El precio de venta está en función al:

Diseño..... Variedad..... Tamaño.....
Tipo de prenda.....

17. ¿Pertenece a alguna asociación de productores de tejidos y/o prendas artesanales?

☐ Sí (¿A cuál? y ¿Cuáles son los beneficios que le presta la asociación?)	☐ No (¿Por qué?)
--	---

BOLETA MAYORISTAS (Anexo 16)

DATOS GENERALES:

Nombre:	No. de boleta:
Nombre del encuestador:	Fecha:
Dirección (Departamento, mercado):	

1. ¿Quién le provee o vende el/ los productos?

Productor..... Transportista

2. ¿Sabes de dónde proviene el producto?

Lugar	Época	Variedad	Precio	Unidad

3. ¿Según usted, cuáles son las mejores zonas productoras?

Zona	Época	Variedad	Precio (Categoría)

4. ¿Según usted, cuáles son las mejores zonas proveedoras?

Zona	Época	Variedad	Precio (Categoría)

5. ¿Cada qué tiempo compra?

Semanal..... Quincenal..... Mensual.....

6. ¿Cuántas unidades compra?

.....

7. ¿Cuáles son las épocas de mayor oferta?

.....

8. ¿Cuáles son las épocas de menor oferta?

.....

9. ¿Tiene algún tipo de relación con su proveedor?

Sí..... No..... ¿Cuál?.....

10. ¿Quién fija el precio? Usted Proveedor

11. ¿En qué modalidad realiza la compra?

Al contado Al crédito..... (¿Qué plazos?.....)

12. ¿Cuáles son las unidades que comercializa para la venta del producto?

Unidad	Precio	Tiempo						
		mes	mes	mes	mes	mes	mes	mes

13. ¿Quiénes son sus mejores clientes?

Minoristas..... Transformadores..... Restaurantes

Supermercados Tiendas Amas de casa

14. ¿Qué gastos realiza para mantener su negocio?

Transporte: Camión (..... Bs.) Taxi (..... Bs.)

Cargador: (..... Bs.) Sereno (..... Bs.)

Sentaje: mes..... Patente: año.....

15. ¿Cuál es el capital promedio para mantener su negocio?

.....

16. ¿En su negocio, participa su familia?

Sí No.....

¿Quiénes?.....

17. ¿En qué épocas tiene ganancia?

.....

18. ¿En qué épocas tiene pérdidas?

.....

19. ¿Tiene otros puntos de venta, aparte de este?

Sí..... No..... ¿Dónde?.....

20. ¿Usted realiza la clasificación para la venta del producto?

Sí..... No..... ¿Cómo?.....

21. ¿Qué tipo de problemas tiene con los proveedores?

.....

BOLETA MINORISTAS (Anexo 17)

DATOS GENERALES:

Nombre: No. de boleta:
 Nombre del encuestador: Fecha:
 Dirección (Departamento, mercado):

1. ¿Qué productos usted comercializa?

.....

2. ¿Quién es su proveedor?

Mayorista..... Productor..... Transportista.....

3. ¿En qué lugar compra?:

Centros de abastos (ciudad)..... Mercados campesinos (municipal).....

4. ¿Cada qué tiempo compra o se provee del producto?

Diario..... Semanal..... Quincenal..... Mensual.....

5. ¿Qué volumen compra?

Producto	Cantidad	Unidad

6. La forma de pago por la compra del producto es:

al contado..... al crédito..... ambos..... por producto.....

7. Para comprar el producto, usted: ¿realiza algún trato con su proveedor?

Sí No

¿Qué tipo de trato?

.....

8. ¿Qué tipo de puestos de venta tiene?

Dirección	Puesto fijo	Puesto ambulante

9. ¿Cuáles son las unidades de venta que ofrece y sus precios?

Unidad	Precio

10. ¿Según su percepción, qué es lo que más exige un comprador?

Precio..... Calidad Cantidad.....

11. ¿Cuáles son los gastos en que incurre?

Transporte: (..... Bs.)
 Taxi (..... Bs.)
 Cargador: (..... Bs.)
 Sentaje: (..... Bs.)
 Patente (..... Bs.)

12. ¿Cuál es el capital promedio que maneja para su negocio?

.....

13. ¿En su negocio, participa toda su familia?

Sí No

¿Quiénes?.....

14. ¿Desde cuándo está en este negocio?

.....

15. ¿Quiénes son sus clientes?

Revendedoras..... Restaurantes

Amas de casa Otros.....

16. ¿Cómo oscila el precio del producto durante el año?

Mes	Bs/unidad
Enero	
Febrero	
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	
Noviembre	
Diciembre	

17. ¿Conoce el origen o de dónde proviene el producto?

Sí No

¿De dónde?.....

18. ¿Según usted, dónde (departamento, localidad) se produce el mejor producto?

.....

BOLETA CONSUMIDORES FAMILIARES (Anexo 18a)

DATOS GENERALES:

Nombre:	Fecha:
Zona:	Nombre del encuestador:
Sexo: M F	No. de boleta:
Municipio:	

1. ¿Podría indicar el número de miembros que integran su familia? (incluye-padres). De los cuales son:

1. Bebes 0 - 3	3. Adolescentes 11 - 18
2. Niños 4 - 10	4. Jóvenes 19 - 25
	5. Adultos 26 - >

2. ¿Su familia tiene el hábito de consumir productos x?

1. Sí	2. No
-------------	-------------

3. ¿Por qué motivo no consumen?

☐ 1. No acostumbra	☐ 4. No le gusta
☐ 2. No accesible a su economía	☐ 5. Otros
☐ 3. Desconocimiento cualidades nutritivas	

4. ¿Podría mencionar qué porcentaje del total de salario mensual destina su familia a la compra de productos x?

.....

5. ¿El producto que usted consume es?:

- ☐ 1. Fresco
☐ 2. Transformado Procesado
☐ 3. Ambas

6. ¿Qué le gusta del producto en fresco?

☐ 1. Higiene	☐ 4. Sabor
☐ 2. Natural	☐ 5. Aporte Nutritivo
☐ 3. Fresco	☐ 6. Precio
☐ 7. Otros.....	

7. ¿Con qué frecuencia compra?

Diario..... 1 por semana..... 2 semana..... 15 días..... Mensual.....

¿Podría indicar dónde realiza la compra, a qué precio lo obtiene y qué cantidad consume?

Lugar de compra	Cantidad	Precio

8. En el momento de realizar la compra del producto ¿Quién toma los criterios de elección para comprar?

Mujer..... Hombre.....
Ambos..... Toda la familia.....

9. En el momento de realizar la compra, usted prefiere marcas:

Locales Departamentales.....
Ambos..... ¿Por qué?.....
.....

10. ¿Cuáles son los criterios de elección para la compra del producto? (por orden de prioridad)

Características	Variedad	Color	Tamaño	Peso	Precio	Uso

11. ¿Conoce el origen de este producto?

Sí..... No..... Dónde.....

12. ¿Qué derivados del producto conoce?

.....

13. ¿Tiene alguna preferencia para la compra de estos productos? (por orden de prioridad)

Producto	Uso y consumo	Cantidad	Precio	Marca	Envase	Lugar de fabricación

14. ¿De dónde compra?

Distribuidor..... Supermercado..... Tienda
Fábrica Otro

15. ¿Qué cantidad compra y a qué precio?

Producto	cantidad	Precio (Bs/unidad)

16. ¿Con qué frecuencia compra y en qué épocas compra?

Producto	Frecuencia	Época

17. ¿Qué uso le da a estos derivados?

.....

BOLETA CONSUMIDORES PRODUCTOS ARTESANALES (Anexo 18b)

DATOS GENERALES:

Nombre:	Fecha:
Zona:	Nombre del encuestador:
Sexo: M..... F.....	No. de boleta:
Ocupación:	

¿Por qué compra usted productos artesanales?

1. ¿Normalmente, dónde compra usted este producto?

Mercados Boutiques Ferias Correo.....
 Tejedores artesanales (directo)..... Otros.....

2. ¿Qué tipo de producto artesanal compra, qué cantidad, a qué precio y cada qué tiempo?

Producto	Cantidad	Precio/unit Bs	Tiempo			
☐			☐ Anual	☐ Semestral	☐ Mensual	☐ Otros
☐			☐ Anual	☐ Semestral	☐ Mensual	☐ Otros
☐			☐ Anual	☐ Semestral	☐ Mensual	☐ Otros
☐			☐ Anual	☐ Semestral	☐ Mensual	☐ Otros
☐			☐ Anual	☐ Semestral	☐ Mensual	☐ Otros

3. Los tejidos y/o prendas artesanales que compra son de lana de :

☐ Alpaca	☐ Llama	☐ Vicuña	☐ Oveja
☐ Sintética	☐ No conoce	☐ Angora	☐ Otros

4. De acuerdo a las prendas que compra, considera usted que el precio es:

☐ Muy alto	☐ Alto	☐ Regular	☐ Bajo
-----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	-------------------------------

5. Usted prefiere comprar los tejidos y/o prendas artesanales del:

☐ Productor	☐ Mayorista	☐ Minorista	☐ Otros
------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------

6. ¿Usted conoce el origen de los tejidos y/o prendas artesanales?

☐ SI, Mencione donde
☐ NO, Mencione por qué.....

7. ¿Cuáles son los motivos que lo llevan a realizar la compra del producto?

☐ Calidad	☐ Precio	☐ Ofertas temporales
☐ Gustos	☐ El origen del producto	☐ Ocasiones estacionales

8. Si tuviera que elegir entre los productos artesanales nacionales y/o extranjeros ¿Cuáles escogería usted y por qué?

NACIONALES		EXTRANJEROS	
☐ SI	☐ NO	☐ SI	☐ NO
¿Cuáles?.....		¿Cuáles?.....	
.....			
¿Por qué?		¿Por qué?	
.....			

9. ¿Qué problemas cree usted que se presenta en los productos artesanales nacionales y extranjeros?

	NACIONALES	EXTRANJEROS
☐ De diseño		
☐ De variedad		
☐ De precio		
☐ Otros		

10. Enumere del 1 al 5 las siguientes características de ropa de vestir, considerando la importancia que le da a c/u de éstas, al momento de realizar su compra.

Valores: 5= muy importante; 4= importante; 3= regular; 2= poco importante;
1 = nada importante

Nacionales:

Precio	
Calidad	
Disponibilidad	
Comodidad	
Variedad	
Moda	

Extranjeros:

Precio	
Calidad	
Disponibilidad	
Comodidad	
Variedad	
Moda	

BOLETA CONSUMIDORES INTERMEDIOS GASTRONÓMICOS (Anexo 18c)

DATOS GENERALES:

Nombre:	Fecha:
Municipio:	No. de boleta:
Dirección:	Nombre del encuestador:

1. Tipo de negocio

Restaurante Comedor Hotel Pensión Broastería

2. ¿Consumes el producto?

Sí No

3. ¿Dónde lo compra, qué cantidad, con qué frecuencia y a qué precio?

Lugar de compra	Cantidad	Frecuencia	Precio

4. ¿Qué criterios de elección practica para la compra del producto?

Características	Variedad	Color	Tamaño	Peso	Precio	Uso

5. ¿Qué usos le da al producto?

.....

6. ¿Quiénes son sus proveedores?

Mayoristas..... Minorista..... Transformador..... Productor.....

7. ¿Dónde ubica a sus proveedores?

Tipo de proveedor	Lugar de compra (dirección)
Mayorista	
Minorista	
Transformador	
Productor	

8. ¿En qué época compra más este producto?

.....

9. ¿Conoce de dónde proviene el producto?

Sí..... Dónde..... No.....

10. ¿Qué derivados del producto conoce?

.....

11. ¿Tiene alguna preferencia para la compra de estos productos? (por orden de prioridad)

Producto	Uso y consumo	Cantidad	Precio	Marca	Envase	Lugar de Fabricación

12. ¿Dónde los compra?

Distribuidor.....Supermercado.....Tienda..... Fábrica..... Otro.....

13. ¿Qué cantidad compra y a qué precio?

Producto	Cantidad	Precio (Bs/unidad)

14. ¿Con qué frecuencia y en qué épocas compra?

.....

15. ¿Qué uso le da a estos derivados?

.....

BOLETA TRANSFORMADORES (Anexo 19)

DATOS GENERALES:

Nombre del propietario:

Distrito:

Nombre de la empresa:

Comunidad:

Nombre del encuestador:

Fecha:

No. de boleta:

1. ¿Qué productos transforma?

Productos transformados	Producto (materia prima)
A	
B	
C	
D	

2. ¿Cuáles son las características que debe cumplir el producto para ser procesado?

3. ¿En qué épocas realiza ésta labor?

4. ¿De dónde se provee de la materia prima?

Local:..... Provincial:..... Departamental:.....

5. ¿Qué cantidad de materia prima transforma?

6. ¿Cuáles son los procesos de la transformación?

7. ¿Cuánto tiempo tarda en transformar su producto?

8. ¿Dónde realiza la transformación?

9. ¿Qué tipo de envases usa para vender su producto?

10. ¿Dónde vende su producto?

11. ¿En qué épocas vende sus productos?

12. ¿Cuáles son sus mejores mercados para la venta de sus productos?

13. ¿Qué medio de transporte utiliza para comercializar sus productos?

14. ¿Quiénes son sus clientes?

Mayoristas..... Minoristas..... Consumidores.....

15. ¿Qué volumen vende y a qué precio?

Producto	Cantidad	Precio

16. ¿Hasta dónde llegan sus productos?

Municipal..... Departamental..... Internacional.....

17. ¿Qué estrategias utiliza para la distribución de sus productos?

Dirección	Puesto fijo	Puesto ambulante

18. ¿Qué medios de comunicación utiliza para promocionar sus productos?

Radial TV.....

Periódico..... Volantes..... Ninguno.....

19. ¿De su familia, quiénes se dedican a la comercialización de los productos transformados?

20. ¿A qué tipo de servicios accede?

Etapas	Servicio financiero/quién	Servicio técnico/quién
Provisión de insumos		
Producción		
Comercialización		
Transporte		

BASE DE DATOS (Anexo 20)

COMPOSICIÓN DEL HATO LECHERO

BOLETA	NOMBRE	DISTRITO	COMUNIDAD	No. DE BUEYES	VACAS EN PRODUCCIÓN	VACAS SECAS	No. de vaquillonas	No. de terneras	No. de toros	total

COMPOSICIÓN DE RAZAS

Raza holstein	Raza mestizo	Raza criollo	Total	ÍNDICE DE PARICIÓN			TIEMPO DE ORDEÑA		
				1 Año	1.5 Años	2 Años	5 meses	7 meses	10 meses mayores a 10 meses

litros de leche/vaca/día

menor a 5 lt	5 a 10 litros	10 a 20 lt	20 a 25 lt	mayor a 25 lt	producción de leche/familia	Producción Litros.	calendario de vacunación y desparasitación	
							si	no cul vac.

Conoce vacunas

si	no	Conoce vacunas	Quesillo	Entrega a pil	Entrega ILVA	Otros	Destino producción

Destino de la leche

si	no	Conoce vacunas	Quesillo	Entrega a pil	Entrega ILVA	Otros	Destino producción

MATRIZ DE ELABORACIÓN DE BOLETAS DE PREGUNTAS BÁSICAS (Anexo 21)

Variable	Proveedores	Producción	Mayoristas	Minoristas	Transformadores	Consumidores
Cualitativas	- Productos - Servicios - Épocas	- Variedad - Procesos - Mano de obra - Problemas - Destino de la producción - Mercados	- Dónde están ubicados - Procedencia del producto - Época - Frecuencia - Relaciones con el proveedor	- Dónde están ubicados - Procedencia del producto - Época - Frecuencia - Tipos de clientes	- Tipo de materia prima - Época de compra - Productos en que se transforman - Clientes	a) Intermedios: ➤ Épocas ➤ Frecuencia ➤ Precio ➤ De donde compra ➤ Origen ➤ Porque le gusta el producto b) Familiares: ➤ Épocas ➤ Frecuencia ➤ Precio ➤ De donde compra ➤ Origen ➤ Porque le gusta el producto
Cuantitativas	- Precio - Cantidad	- Superficie - Rendimiento - Costos de producción - Unidades de venta - Precios de venta	- Cantidad - Precio - Unidad de venta - Precios	- Cantidad - Precio de compra - Unidad de venta - Precios de venta	Precio de compra	

CATEGORIZACIÓN DE LA TIPOLOGÍA DE PRODUCTORES (Anexo 22)
A MANERA DE EJEMPLO:

1 CONCEPTO

Criterios principales	Mecanizado						Manual					
	Lechería especializada			Doble propósito			Lechería especializada			Doble propósito		
	Industria	Tra. Arte	Fresco	Industria	Tra. Arte	Fresco	Industria	Tra. Arte	Fresco	Industria	Tra. Arte	Fresco
Destino/producción	Lechería especializada			Doble propósito			Lechería especializada			Doble propósito		
Crit. de calificación	A, C	A, C	No	A, C	A, C	No	A, B, C, D, E	A, B, C, D, E	No	A, B, C, D, E	A, B, C, D, E	A, B, C, D, E
Comunidades	> 100	> 100	No	50-120	50-120	No	26-120	26-120	No	26-100	26-100	50-100
Tenencia de tierra	71 %	71 %	No	71 %	71 %	No	72 %	72 %	No	72 %	72 %	66 %
% terreno / potrero	Mecaniz.	Mecaniz.	No	Mecaniz.	Mecaniz.	No	Manual/Vegetal	Manual/Vegetal	No	Manual	Manual	Manual
Preparación / terreno	1,6	1,6	No	1,6	1,6	No	1,3	1,3	No	1,3	1,3	0,7
Carga animal	1	1	No	5,6	5,6	No	2 y 11	2 y 11	No	5,6	8,3,5,6	3,5,6,8,9
Rozas de ganado	Balace Forraje	Balace Forraje	No	Balace Suplement	Balace Suplement	No	Suplement Forraje	Suplement Forraje	No	Suplement Forraje	Suplement Forraje	Forraje
Tipo de alimentación	Pastoreo	Pastoreo	No	Corte Pastoreo	Corte Pastoreo	No	Corte Pastoreo	Corte Pastoreo	No	Corte Pastoreo	Corte Pastoreo	Pastoreo
Tipo de forrajes	2	2	No	2	2	No	1	1	No	1	1	1
No. de ordeñas / día	I.A. M.C.	I.A. M.C.	No	I.A. M.C.	I.A. M.C.	No	I.A. M.C.	I.A. M.C.	No	M.C.	M.N.M.C.	M.N.M.C.
Tipo de reproducción	115-400	115-400	No	115-330	115-330	No	45-230	45-230	No	23-100	23-100	20-45
No. Cab. / productor	35-120	35-120	No	35-100	35-100	No	13-70	13-70	No	7-30	7-30	6-13
No. Cab. en producción	>251	>251	No	401-500	401-500	No	51-250	51-250	No	51-250	51-250	26-50
Prod. día / productor	15	15	No	15	15	No	8	8	No	8	8	4
Prod. Lts / día / vaca	1,03	1,03	No	1,03	1,03	No	0,93	0,93	No	0,93	0,93	0,57
Costos de producción												

A= Portachuelo B= Santa Rosa C= Buena Vista D= San Carlos E= Yapacani
I.A.= Inseminación Artificial M.C.= Montía Controlada M.N.= Montía Natural
1= Holandesa 2=Pardo 3= Criollo 4= Gyr 5= Holando/crillo 6= Pardo/crillo
7= Gyr/crillo 8= Nelore/crillo 9= Holando/nelore 10= Pardo/nelore 11= Gyr/pardo

Fuente: Sondeo Eslabón Productores
Elaboración: CDV de la Leche

ÍNDICE

DOCUMENTO CADENAS DE VALOR (Anexo 23)

INTRODUCCIÓN

Capítulo I: COMPETITIVIDAD PRODUCTIVA

1. Producción de leche a nivel mundial
2. Producción de leche a nivel nacional
3. Producción de leche a nivel departamental
4. Producción de leche a nivel mancomunidad Sara-Ichilo

Capítulo II: VISIÓN SISTÉMICA DE LA CADENA DE VALOR DE LA LECHE

1. Caracterización de la lechería en la mancomunidad Sara-Ichilo
 - a. Ubicación de los cinco municipios
 - b. Producción lechera en la zona
 - c. Valor de la producción
 - i. Movimiento económico
2. Descripción del sistema de producción
 - a. Análisis de la producción forrajera
 - i. Tenencia de tierra
 - ii. Superficie destinada para potreros
 - iii. Carga animal
 - Rotación de potreros
 - iv. Variedades forrajeras
 - v. Sistema de preparación del terreno
 - b. Análisis de la producción lechera
 - i. Niveles de producción
 - ii. Rendimientos
 - iii. Razas
 - iv. Reproducción animal
 - v. Sanidad animal
 - vi. Alimentación
3. Análisis financiero
 - a. Detalle de los costos
 - i. Establecimiento de potreros
 - ii. Alimento suplementario
 - iii. Productos veterinarios
 - iv. Mano de obra
 - v. Imprevistos
4. Destino de la producción
5. Estrategias de comercialización
 - a. Para el pequeño productor
 - b. Para el mediano productor
 - c. Para el productor grande

- d. Centros de acopio en la mancomunidad
 - i. Requisitos para la implementación de un centro de acopio IPILCRUZ

6. Transformación

- a. Antecedentes de la industria lechera
- b. Capacidad instalada y utilizada
- c. Leche industrializada a nivel nacional
- d. Plantas industrializadoras de leche en el Departamento de Santa Cruz
- e. Recolección de leche fresca por la industria, en el Departamento de Santa Cruz
- f. La producción distribuida con destino a la transformación en la mancomunidad Sara - Ichilo
- g. Flujo de comercialización de la industria

7. Actores de la comercialización

- a. Mayoristas
 - i. Mayoristas de leche fresca
 - ii. Mayoristas de leche procesada
- b. Minoristas
 - i. Productos más ofertados
 - ii. Minoristas de leche fresca
 - iii. Marcas más compradas por los minoristas
 - iv. Lugar y frecuencia de compra de los minoristas
 - v. Volúmenes de compra de leche procesada
 - vi. Subproductos lácteos
- c. Sistemas de comercialización de la leche
 - i. De primer nivel
 - ii. De segundo nivel
 - iii. De tercer nivel
- d. Márgenes de comercialización
 - i. Leche fresca
- e. Oferta de los principales productos lácteos en el mercado de Santa Cruz

8. Eslabón consumidores finales

- a. Consumo de leche (Sí / No)
- b. Tipo de leche que consume
- c. Características de incidencia en la compra
- d. Decisión de compra de la leche
- e. Mayores consumidores de leche
- f. Lugar de adquisición del producto
- g. Consumo - otros tipos de leche
- h. Consumo - derivados lácteos
- i. Tipo de envase que le gustaría
- j. Demanda de leche en el mercado
- k. Consumo per cápita de leche

9. Consumidores gastronómicos

- a. Tipos de leche
- b. Forma de adquisición de la leche y precio
- c. Preferencia de algunas marcas
- d. Características que influyen en el momento de la compra

- e. Frecuencia de la compra y cantidades
- f. Productos elaborados a base de leche
- g. Servicios adicionales y/o descuentos

10. Modelación de la cadena de valor de la leche

11. Ambiente institucional

Capítulo III: VISIÓN SEGMENTADA DE LA CADENA DE VALOR DE LA LECHE

1. Tipología de consumidores
2. Tipología de minoristas de leche
 - a. Grandes
 - b. Medianos
 - c. Pequeños
3. Tipología de transformadores de leche
4. Tipología de productores de leche
 - a. Pequeño productor
 - b. Mediano productor
 - c. Productor grande
5. Tipología de proveedores de bienes y servicios
 - a. Proveedores potenciales
 - b. Proveedores reales
 - c. Tipo de oferta
 - i. Proveedores mixtos
 - ii. Proveedores especializados
 - d. Proveedores según el producto ofertado
 - i. Proveedores de semillas forrajeras
 - ii. Proveedores de productos veterinarios
 - iii. Proveedores de alimentos balanceados
 - iv. Proveedores de maquinaria agrícola
 - e. Modalidad de pago
 - f. Época de mayor demanda
 - g. Cursos de capacitación
 - h. Flujo de comercialización de los proveedores

Capítulo IV: VISIÓN PROSPECTIVA DE LA CADENA DE VALOR DE LA LECHE.

1. Identificación de los factores críticos de la cadena

Capítulo V: PROPUESTAS

1. Introducción
2. Bloque de producción
 - a. Formación técnica a productores de interés y establecimiento de fincas de intensificación lechera
 - i. Objetivo general
 - ii. Objetivos específicos

- iii. Ubicación
 - iv. Inversiones
 - v. Fuentes de financiamiento
 - b. Dotación de animales para el sector lechero, a través de fondos rotatorios
 - i. Objetivo general
 - ii. Objetivos específicos
 - iii. Ubicación
 - iv. Inversiones
 - c. Capacitación a productores de leche
 - i. Objetivo general
 - ii. Objetivos específicos
 - iii. Ubicación
 - iv. Inversiones
2. Bloque de servicios
- a. Guía pecuaria
 - i. Objetivo general
 - ii. Objetivos específicos
 - iii. Alcance
 - iv. Inversiones
 - b. Censo lechero
 - i. Objetivo general
 - ii. Objetivos específicos
 - iii. Ubicación
 - iv. Inversiones
 - c. Crédito para veterinario móvil
 - i. Objetivo general
 - ii. Objetivos específicos
 - iii. Ubicación
 - iv. Inversiones
3. Bloque de transformación
- a. Municipio de "San Carlos"
 - b. Municipio de "Santa Rosa" (El Choro)
 - c. Municipio de "Buena Vista" (Caranda)
 - d. Municipio de "Yapacani" (El Cóndor)
4. Bloque de Comercialización
- a. Estrategia Comercial para los productos lácteos "La Purita"
 - i. Objetivo general
 - ii. Factores que influyen de forma negativa en el consumo de leche
 - iii. Desarrollo de la Estrategia de Comercialización
 - Mercado objetivo
 - Mezcla comercial
 - Medios de apoyo para la estrategia comercial
 - Cuantificación de la estrategia propuesta

GLOSARIO DE CONCEPTOS BÁSICOS PARA EL ESTUDIO DE CADENAS DE VALOR (Anexo 24)

A. VISIÓN SISTÉMICA

Actores institucionales. Se distinguen dos tipos de actores; en primer término, los actores institucionales públicos, como el Gobierno Municipal y la Prefectura y, en segundo lugar, los actores institucionales privados: Instituciones para el Desarrollo (IPDs) y Organizaciones no Gubernamentales (ONGs).

Actores sociales de una cadena. Los conjuntos de actores sociales se involucran en los diferentes eslabones interactivos de una cadena productiva, tales como sistemas productivos agropecuarios y agroforestales, proveedores de servicios e insumos, industrias de procesamiento y transformación distribución y comercialización; además de consumidores finales de producto y subproductos de la cadena.

Así, una cadena productiva está conformada por una red de actores económicos, que centran sus actividades en la producción de un producto o servicio. Generalmente, dicha cadena involucra desde actores relacionados con la producción de materias primas hasta actores que transforman y hacen llegar al consumidor los productos o servicios.

Agro-negocio. Es el conjunto de las operaciones de producción, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización de insumos y productos agropecuarios y agroforestales, incluyendo servicios de apoyo (asistencia técnica, crédito, etc.).

Por tanto, es la unidad de decisiones que cambia recursos naturales, humanos, capital, conocimiento, tecnología e información para dedicarlos a producir bienes de origen agroforestal, animal y/o la transformación de los mismos en bienes intermedios o de consumo final, para un mercado determinado y dentro de una operación rentable.

Análisis de factores críticos. Para analizar estos factores se debe:

- Definir criterios de desempeño de la cadena productiva (eficiencia, calidad, competitividad, equidad, sostenibilidad).
- Analizar flujos, tanto de materiales y capital, como de procesos internos de la cadena productiva.
- Identificar, basados en el análisis “cuellos de botella”, el desempeño de la cadena productiva.
- Cuantificar la tendencia histórica de cada factor crítico, en los últimos 5 a 10 años.
- Caracterizar las principales fuerzas impulsoras y restrictivas, que actúan, o que pueden actuar, sobre cada factor crítico.

Análisis de la demanda. Este análisis tiene por objeto demostrar y cuantificar la existencia, en lugares geográficamente definidos, de individuos o entidades organizadas, que son consumidores o usuarios, actuales o potenciales, del bien o servicio que se piensa ofrecer.

Asociación. Es un grupo voluntario, organizado sobre la base de características comunes, para compartir los costos de producción y los beneficios de un bien exclusivo.

Cadena de Valor. Es una técnica de análisis, original de M. Porter, que tiene como fin obtener ventaja competitiva. Este análisis refleja esencialmente un *incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial*. Generalmente, se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados, que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción. Las actividades del valor agregado real (AVAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el rendimiento que el cliente está esperando.

Es una forma de análisis de la actividad de un negocio, rubro o sector, mediante la cual se descompone en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor y consecuentemente buscar un mejor desempeño.

Cadena productiva. Es un conjunto de actores sociales que realizan acciones y procesos económicos interrelacionados a la generación de un bien o servicio para satisfacer las necesidades de un consumidor. La cadena productiva está compuesta por: 1) Consumidores finales, 2) Actores sociales relacionados al sistema de distribución y comercialización, 3) Actores sociales relacionados a las industrias de procesamiento y transformación, 4) Actores sociales relacionados a los sistemas productivos y 5) Sistemas de proveedores.

La cadena se desempeña en un ambiente institucional, en un ambiente organizacional, en una región económica y es influida por factores fortuitos.

Son modelos mentales, es decir, construcciones conceptuales que permiten "dar sentido" a la realidad y ordenarla con un propósito. En términos prácticos, estos conceptos permiten analizar sistemas agro-alimentarios, sistemas industriales y también sistemas económicos.

Cadena productiva agropecuaria. Conjunto de componentes interactivos, que comprende los proveedores de servicios e insumos, los sistemas productivos agropecuarios y agroforestales, el procesamiento y la transformación, la distribución y la comercialización, y, por último los consumidores finales de productos y subproductos.

Competitividad. Es la capacidad de competir. Así, las cadenas de valor de una región compiten con cadenas similares de otras regiones. Básicamente, esta competencia es por la participación en los mercados actuales y por las oportunidades de mercado futuras.

Es la adecuación de la estructura productiva de un país o empresa para producir, con máxima calidad, al menor costo y con el mejor servicio al cliente, lo que se traduce en un fuerte dinamismo y capacidad de incrementar, sostenidamente, su desempeño en el mercado.

La competitividad está determinada por una serie de elementos ubicados en diferentes ámbitos. Estos elementos son:

- Las políticas de gobierno, correspondientes al ámbito nacional.
- Los factores fortuitos, también en el ámbito nacional.
- Los factores locales, en términos de cantidad y calidad, en el ámbito regional.
- Las condiciones de la demanda, en términos de localización, tamaño, crecimiento, acceso, y naturaleza de los clientes-demandantes; dichas condiciones se encuentran, asimismo, en el ámbito regional.
- La condición específica de la cadena productiva, en términos de eficiencia de los procesos de generación de valor y de innovación; condición ubicada en el ámbito de la cadena de valor.
- En los mismos términos, las condiciones específicas de los eslabones conexos y de apoyo, las cuales pertenecen, igualmente, al ámbito de la cadena de valor.

Competitividad Sistémica. Reconoce la diferenciación de cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro económicos).

Componentes externos de una cadena:

- **Componente ambiental:** Se refiere a todas relaciones que se dan entre el grupo y los recursos naturales. Tales como limitaciones y potencialidades del ecosistema, recursos renovables y no renovables, etc.
- **Componente cultural.** Considera esencial el respeto a la identidad cultural del grupo, dentro de un mundo que está en permanente cambio.
- **Componente económico:** Comprende la autosuficiencia alimentaria, la generación de excedentes, la diversificación económica, el mantenimiento de las inversiones y el mejoramiento de las bases productivas.
- **Componente organizativo:** Comprende las formas organizativas locales y el fortalecimiento de su capacidad de gestión,

negociación y diálogo con otras instancias y organizaciones, que operan en ámbitos diferentes.

- **Componente social:** Abarca el conjunto de tensiones existentes entre los distintos grupos sociales, como género y generación, por ejemplo, y el nivel de equidad en el uso y acceso a los servicios básicos y a los recursos naturales.

- **Componente tecnológico:** Contiene los conocimientos, que sólo pueden ser enriquecidos a través de diálogo tecnológico de saberes.

Comportamiento del consumidor. Puede definirse como la conducta que los consumidores adoptan al buscar, comprar, usar, evaluar y disponer de los productos, servicios e ideas que esperan que satisfagan sus necesidades.

Costo. Es todo dinero que se usa para producir y vender un producto u ofrecer un servicio en un negocio o empresa.

Costos directos. Son los costos tangibles, que se relacionan directamente a la producción o venta de un producto específico, por ejemplo, adquisición de materias primas.

Costos indirectos. Son los que se pagan para mantener un negocio, por ejemplo, alquiler, transporte, reparaciones, etc.

Datos primarios. Información que es reunida a través de encuestas, cuestionarios, observación, o experimentación para un proyecto específico de investigación.

Datos secundarios. Datos que han sido recolectados por razones distintas a las del proyecto específico de investigación actual.

Demanda. Cantidad de una mercancía que los consumidores desean y pueden comprar a un precio dado, en un periodo determinado.

Desarrollo institucional. Es la capacidad para emprender procesos dinámicos de cambio, que transformen los gobiernos locales, diversifiquen la sociedad civil y la economía, e involucren a todos los actores, sin ninguna discriminación, y hagan un uso eficiente de los recursos. Consiste en integrar una institución local, capaz de

movilizar información y capital social, a instituciones más amplias, que puedan acceder al mercado y al Estado.

Desempeño. Es la capacidad que tiene un sistema para transformar insumos en productos. Esta capacidad puede ser medida en relación a la competitividad, eficiencia, calidad, sostenibilidad u otro atributo de comportamiento del sistema.

Directorio Local de Promoción Económica (DILPE). Es un espacio de diálogo y concertación entre el sector público y privado, es decir entre productores, sociedad civil, instituciones, organizaciones no gubernamentales, empresas y gobierno municipal.

Diseño de políticas. Consiste en movilizar y empujar las habilidades de los agentes, para tomar ventaja de la información y del capital social local, con el fin de organizar respuestas y generar innovaciones locales, favoreciendo a la mejora del comportamiento cooperativo y a la efectividad de la cooperación.

Eslabón. Cada grupo de actores (proveedores, productores, procesadores, mayoristas, minoristas y consumidores) constituye lo que se conceptualiza como eslabones de la cadena. Estos eslabones cumplen diversas actividades como la provisión de bienes y servicios, la producción primaria, la transformación, la comercialización y el consumo.

De esta manera, un eslabón de la cadena está conformado por un grupo de actores económicos que realizan actividades similares, tienen procesos de generación de valor similares, poseen derechos propietarios sobre un producto o servicio en un estado de valor definido, transfieren este producto a los mismos clientes y reciben insumos de los mismos proveedores.

En los eslabones de una cadena productiva se distinguen:

- El mercado consumidor compuesto por los individuos que consumen y pagan por el producto final.
- La red de mayoristas y minoristas.

- La industria de procesamiento y/o transformación del producto.

- Las propiedades agrícolas, con sus diversos sistemas productivos agropecuarios.

- Los proveedores de insumos (abonos, agro-tóxicos, máquinas, equipamientos, e implementos agrícolas, asistencia técnica y otros servicios).

Estrategia. Habilidad de dirigir operaciones, tales como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo, los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

Estudio del comportamiento del consumidor.

Es un análisis de la forma en la que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (dinero, tiempo, esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. El estudio incluye factores como: qué compran, por qué lo compran, cómo lo compran, cuándo lo compran, dónde lo compran y con qué frecuencia lo compran.

Flujo. Los diferentes segmentos de los diferentes eslabones se relacionan en la forma de flujos de determinados recursos. Los flujos más importantes de la cadena son los flujos de dinero/recursos que provienen de los consumidores o demandantes y los flujos de productos/servicios que provienen de los productores de materia prima.

Fuerza impulsora. Es cualquier fenómeno, variable o estructura que afecta de forma positiva el desempeño de un factor crítico.

Fuerza restrictiva. Es cualquier fenómeno, variable o estructura que afecta de forma negativa el desempeño de un factor crítico.

Institución en la dimensión local. Es el acercamiento claro a las condiciones y el contexto requerido para alcanzar un crecimiento y una dinámica continua de cambio y progreso, que sea apropiada para los ciudadanos, en un ambiente de democracia política y económica.

Inversión. Es el alquiler de recursos o medios

de producción, a fin de obtener algunos beneficios durante un periodo razonablemente largo de tiempo. Las inversiones pueden ser públicas, privadas o una combinación de ambas.

Inversión pública. Recursos públicos para la formación, obtención o desarrollo de capital/bien/servicio público.

Inversión privada. Es la aplicación de recursos privados con el objetivo de maximizar su retorno a la inversión.

Manejo de Sistemas Productivos. Consiste en:

- Maximizar la producción biológica y/o económica.
- Minimizar costos.
- Maximizar la eficiencia del sistema productivo, para determinado escenario socioeconómico.
- Lograr determinados patrones de calidad.
- Garantizar la competitividad del producto.

Mercado. Es una organización en que compradores y vendedores, de un determinado bien o servicio, entran en contacto directo unos con otros, con el objetivo de comprar y vender. Sin embargo, el mercado no necesariamente está delimitado por un espacio geográfico.

Modelo. Es una representación esquemática y simplificada de la realidad, a objeto de facilitar su comprensión.

Normas. Son pautas que regulan la conducta de los agentes de un sistema.

Objetivos del análisis de la cadena productiva
Estos objetivos son:

1. **Eficiencia.** La eficiencia de un sistema se mide por la relación entre el producto del sistema y los insumos necesarios para la producción de ese producto.
2. **Sostenibilidad.** Es la capacidad de un sistema productivo, que puede ser agropecuario

o agroforestal, de mantener un determinado patrón de eficiencia y calidad a lo largo del tiempo.

3. Calidad. Consiste en las propiedades y características de un producto, servicio o proceso, que contribuyen a la satisfacción de las necesidades explícitas o implícitas de los clientes intermedios y finales de una cadena productiva y de sus actores sociales.

4. Equidad. Es el balance en la apropiación de los beneficios económicos, generados a lo largo de la cadena productiva por sus grupos de actores sociales o, internamente, entre los individuos y organizaciones de un segmento de la cadena productiva.

Oferta. Es poner a disposición, en un mercado, bienes y servicios para su posible adquisición o contratación por la parte demandante. La oferta representa, en el mercado, el factor cuantitativo de la economía.

Principios teóricos del enfoque sistémico. Los conceptos de cadenas productivas agropecuarias y sistemas productivos, son derivados directamente del enfoque sistémico, se identifican tres principios teóricos:

- El enfoque sistémico
- La segmentación de mercados
- Visión prospectiva

Problema. Un problema es una situación que genera una necesidad que, además de estar identificada, genera, también, una demanda de solución y se define al establecer, claramente, cómo altera dicha situación.

Rentabilidad. Es la razón de ser de la empresa. Indica el retorno que los propietarios perciben a cambio de la inversión, riesgo y esfuerzo desarrollado. Es la medida de éxito económico desde el punto de vista de la economía de mercado.

Sistema. Conjunto o colección de cosas conectadas o relacionadas de tal manera que forman o actúan como una unidad, como un todo. Estos elementos se integran en interacción

dinámica en función de un objetivo. Existe, entre las partes de un sistema, un conjunto de relaciones, unas veces de complementariedad y otras de equilibrio, que es el que hace posible el funcionamiento del sistema.

Sistema de inversión privada. Está conformado por diferentes componentes interrelacionados, como:

- **Sistema primario:** compuesto por recursos no renovables (sistema minero, sistema de hidrocarburos), y recursos renovables (sistema agrícola, sistema forestal).
- **Sistema secundario:** conformado por las diferentes industrias: minera, del gas, del petróleo, madereras y agroalimentarias.
- **Sistema terciario:** son los servicios de hotelería y comercio.

Sistema de inversión pública. Está de acuerdo a criterios geopolíticos, geoecológicos (macro ecosistemas) y sectoriales (social, económico y medio ambiente).

Sistema de valor. Un sistema de valor, considera que el negocio está inmerso en un conjunto complejo de actividades, ejecutadas por un gran número de actores diferentes.

Sistema económico de la región. Es donde los factores regionales impulsan al desarrollo de capitales. Estos capitales son: humanos, socioculturales, económico-financieros, naturales y medio ambientales, institucionales, organizacionales y tecnológicos.

Sistema geopolítico. Conformado por: departamentos, prefecturas, provincias, subprefecturas, municipios, gobiernos municipales, cantones.

Sistema natural. Es un conjunto de elementos bióticos y abióticos, interactuando mediante un flujo de energía, manteniendo un permanente intercambio con su medio ambiente. Conjunto formado por los componentes suelo, agua, vegetación atmósfera y población animal en constante intercambio de materia y energía.

Sistema productivo. Un sistema productivo es un conjunto de conocimientos y tecnologías, aplicados a una población de vegetales o animales, en determinado medio ambiente, de utilidad para el mercado consumidor.

Sistema regional. Es un espacio físico con características distintivas como: geográficas, ecológicas, políticas, económicas, sociales, culturales, religiosas.

Solución. Es desarrollar un plan, un método, una prescripción para satisfacer alguna necesidad o actuar sobre un problema, con una combinación de ideas ya existentes. Así, la identificación del o de los problemas generados por una política pública es el procedimiento clave para poder iniciar un proceso de elaboración de una solución.

Sostenibilidad institucional. Se logra cuando un proyecto o programa es gerenciado y ejecutado por el gobierno local y/o las organizaciones, de una manera eficiente y relativamente autónoma y en unas condiciones mínimas de estabilidad y de confianza.

Territorio. Relaciones y procesos entre comunidades y medio ambiente que habitan, suma y síntesis de encadenamientos.

Ventaja Comparativa. Indica la mayor eficiencia productiva de un sistema, con relación a otros; es, pues, la mayor calidad de un producto, con relación a otros productos, originados en otros sistemas.

B. VISIÓN SEGMENTADA

Segmento. En mercadeo, los segmentos son divisiones en las que se agrupan individuos del mercado, de forma teórica, de acuerdo a ciertos comportamientos similares que tienen ante un producto, bien o servicio, es decir, demandas similares y ofertas similares, y de acuerdo, igualmente, a las diferencias, en estos aspectos, con otros segmentos.

C. VISIÓN PROSPECTIVA

Desarrollo del producto. Consiste en producir nuevos productos para nuevos mercados.

Etapas del diagnóstico. El proceso de diagnóstico comienza por una caracterización de la cadena productiva; posteriormente, se realiza una modelación de esta cadena; luego, un análisis de materiales y de capital, así como de entradas y salidas, además de un análisis de procesos internos, en los segmentos de dicha cadena productiva; seguidamente, se identifican y priorizan factores críticos, para continuar con una cuantificación de la tendencia histórica de cada uno de estos factores, y, finalmente, identificar las principales fuerzas impulsoras y restrictivas.

Marcos conceptuales del análisis prospectivo.

Son los conceptos sistémicos del entorno, factores críticos, fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas, aplicados al proceso del cambio institucional.

Principales herramientas. Para el análisis prospectivo son:

- **Método Tendencial.** *El futuro es parecido al pasado.* En este caso, se utilizan técnicas de previsión o métodos extrapolativos, tales como: proyección simple, curvas S, análisis histórico, etc.
- **Método Exploratorio.** *El futuro puede ser diferente.* Las técnicas pueden ser extrapolativas tales como: escenarios, Delhi, análisis morfológico, (construcción de modelos). Análisis de sistemas.
- **Método Normativo.** *Es posible crear un futuro deseado.* Se utiliza técnicas extrapolativas con uso normativo, Comunicación personal.

D. VISIÓN PARTICIPATIVA

Construcción de escenarios. Cuanto mayor es el grado de incertidumbre, mayor es la necesidad de generar comprensión, y ésta es precisamente la mayor fortaleza de la técnica de construcción de escenarios: reducir el grado de incertidumbre a través de la comprensión de las influencias que la moldean.

Los escenarios permiten el análisis prospectivo del entorno general y operativo, cuyas características y desempeño futuros se quiere comprender a partir del entendimiento de las influencias que moldean sus tendencias en el presente.

Desarrollo de una estrategia institucional. Es un proceso intensivo de información, que, también, estimula la imaginación e intuición de los estrategas. Adicionalmente, una estrategia institucional no es formulada de forma abstracta, sino para viabilizar un objetivo concreto, cuya relevancia está asociada al contexto donde éste debe ser logrado.

Estudios sobre el futuro. Son una fuente poderosa de información y de pistas para la creatividad de los estrategas del cambio y de la innovación institucional, los cuales necesitan de elementos indicativos de largo plazo, para informar sus propuestas en el presente.

Aportan elementos estratégicos para la formación de una cultura prospectiva, además de orientar decisiones presentes con efecto de largo plazo. De hecho, es, a través de la dimensión de gestión, que los estudios asociados al futuro pueden beneficiar la organización, su actividad fin y su entorno relevante.

Modelo cualitativo. Se basa en la interpretación cualitativa de la realidad y el entorno relevante de la organización y en la manera en que estas variables del pasado se relacionan con el futuro.

Modelo cuantitativo. Se basa en la recopilación de un importante volumen de datos estadísticos del presente, intentan, por tanto, explicar el futuro mediante modelos matemáticos y son, básicamente, de tipo predictivo.

Participación. Entra en los estudios sobre el futuro como un insumo imprescindible, al mismo tiempo en que los resultados de estos estudios sirven para iluminar la acción colectiva de los interesados en influenciar la construcción de su propio futuro. Sin estos estudios, no será posible construir una visión y, eventualmente, una cultura prospectiva, que son imprescindibles para la sostenibilidad de organizaciones y naciones.

Propósitos de la construcción de escenarios.

En la construcción de escenarios perseguimos dos propósitos; el primero, es protector, logrando anticipar y entender los riesgos; el segundo propósito es empresarial, descubriendo opciones estratégicas, que, previamente, han sido ignoradas.

Esa construcción se aplica para la formulación de objetivos, políticas y estrategias institucionales. De este modo, los escenarios fortalecen el proceso de toma de decisiones, amplían los modelos mentales de las organizaciones, mejoran la percepción corporativa, fortalecen la gerencia y sirven como herramienta de liderazgo.

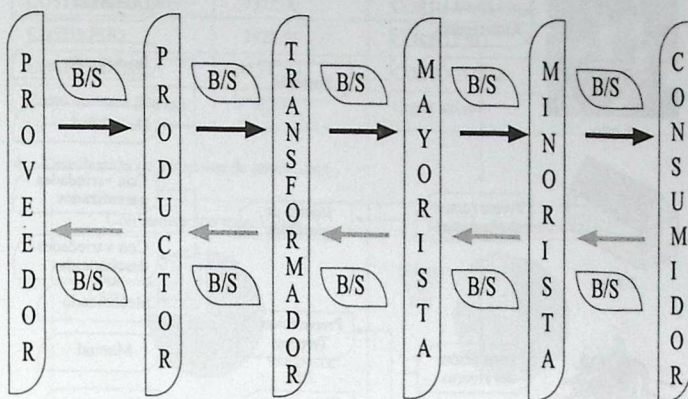
Prospección no tecnológica. Análisis en el que tienen más fuerzas las categorías o factores sociales (de género, étnicos, grupos), económicos, culturales, religiosos, etc.

Sistema de diagnóstico. Es el conjunto del proceso que se lleva a cabo en distintos momentos o etapas.

Tecnología. Es la aplicación de conocimientos científicos para generar productos y servicios que satisfagan las necesidades humanas.

TALLER DE IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS (Anexo 25)

1. Modelación de la cadena



B/S = BIEN/ SERVICIO

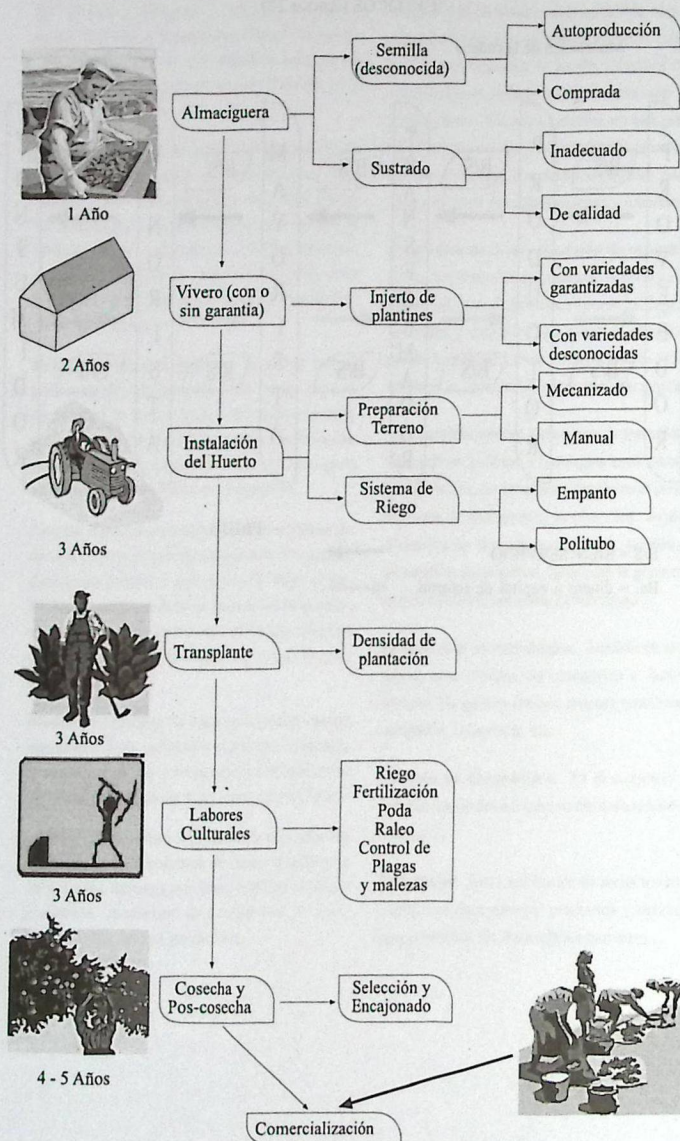


FLUJO

Bs. = dinero o capital de retorno



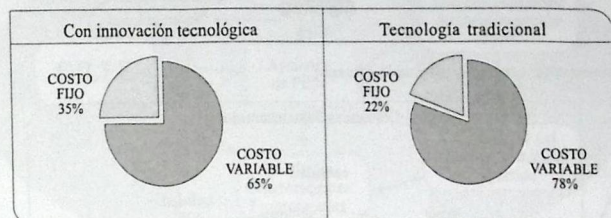
2. Sistema de producción (Ejemplo cultivo del durazno)



3. Análisis de costos de producción

Costo de producción del productor con innovación tecnológica		Costo de producción del productor con tecnología tradicional o empírica	
ITEM	Bs./ha	ITEM	Bs./ha
COSTO VARIABLE	7372,00	COSTO VARIABLE	6449,00
COSTO FIJO	3925,01	COSTO FIJO	1864,06
COSTO TOTAL	11297,01	COSTO TOTAL	8313,06
Costo unitario (Bs/kg)	0,53	Costo unitario	2,13

4. Distribución de los costos de producción

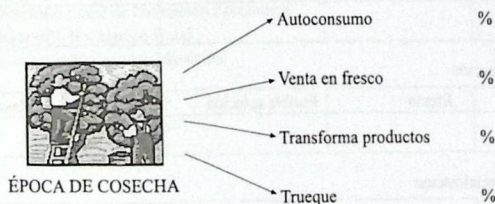


5. El municipio y sus zonas productoras

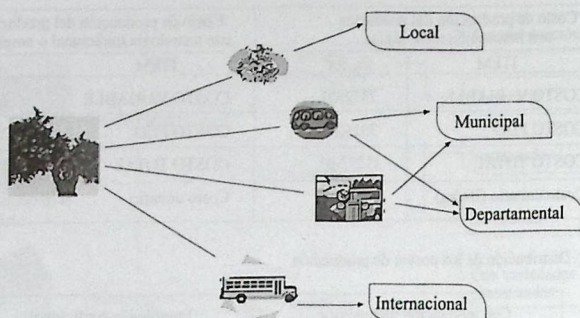
Comunidades productoras de durazno en el Municipio

Cantón	Comunidad	Varietades producidas	Rendimientos

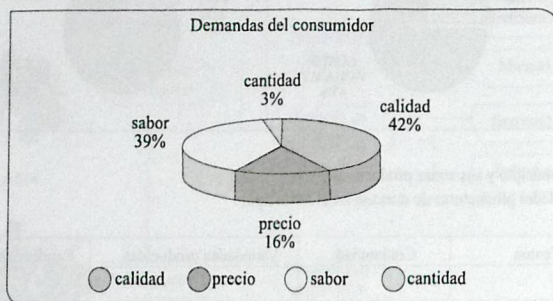
6. Destino de la producción



7. Flujo del producto hacia el mercado local, departamental, nacional e internacional



8. Demandas del consumidor (ejemplo durazno)



9. Matrices de identificación de factores críticos

Productor- proveedor:

Problema	Efecto	Posible solución	Acción	Resultados

Sistema de producción

Problema	Efecto	Posible solución	Acción	Resultados

Sistema de comercialización

Problema	Efecto	Posible solución	Acción	Resultados

Organización

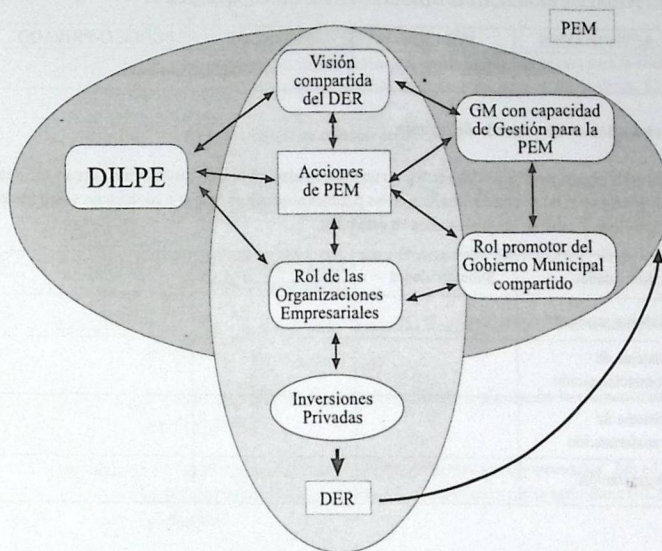
Problema	Efecto	Posible solución	Acción	Resultados

TALLER DE ELABORACIÓN DE LA AGENDA DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA (Anexo 26)

1. Breve resumen del proceso (Papelógrafo 1)

Memoria del taller de arranque de Municipio Productivo y Promoción Económica: Rol y capacidad de gestión del gobierno municipal y de los actores económicos.

DIAGRAMA DEL PENTÁGONO:



DILPE: Directorio Local de Promoción Económica

DER: Desarrollo Económico Rural

PEM: Promoción Económica Municipal

Priorización e identificación de cadenas oportunidad (papelógrafo 2)

	Zona A			Zona B			Zona C		
Productos									
Total									
Jerarquización									

ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL ESTUDIO (papelógrafo 3)

ACTIVIDADES	PÚBLICO	PRIVADO	PÚBLICO-PRIVADO

Elaboración de una agenda de trabajo

Para realizar esta matriz, se debe revisar, con anterioridad, el mapeo institucional, organizacional, asociativo, con el fin de obtener una lista de los posibles aliados para apoyar a las diferentes actividades, dichos aliados deberán ser presentados en este taller.

Actividades	Subactividades	Responsables (públicos-privados)	Plazos
Sistema productivo			
Sistema de comercialización			
Sistema de transformación			
Organización			

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA (Anexo 27)

ALBUQUERQUE, FRANCISCO, 2001. GTZ – CEPAL

C. W. L. HILL, G R. JONES., 1996. Administración estratégica un enfoque integrado. 3ra. Ed. Mc Graw Hill. 540 p.

CASTRO, G.M.A. VALLE, L.M, FREITAS, F.F, 1999. Curso de análisis prospectivo de cadenas productivas agropecuarias. Curso del programa de cooperación IICA/Procitropicos, Cochabamba Bolivia. 40 p.

CRAPIVINSKI, J.C., 2000. Bases para la estructuración de un plan de acción para la competitividad agraria. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Crea - IICA.

CIP – COSUDE, 2001, Conceptos de cadenas productivas.

EMBRAPA Antonio Maria Gomes de Castro, Suzana Maria Valle lima, Antonio de Freitas Filho. Cochabamba-Bolivia 1999. pág. 22-34.

GEILFUS., 1997. Ochenta herramientas para el desarrollo participativo. Editado por IICA – PROCHALATE, 208 p.

INCAE-CLACDS, 2000. Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances conceptuales y orientaciones estratégicas, 77 p.

KOTLER, F., 1996. Dirección de mercadotecnia. Análisis planeación implementación y control. México D.F. 63 p.

MENDOZA, G., 1987. Compendio de mercadeo de productos agropecuarios. 2da ed. Revisada y aumentada. Instituto Interamericano de Cooperación par la agricultura (IICA). San José, Costa Rica.

PADER-COSUDE, 1999. Manual de municipio productivo y promoción económica municipal. La Paz, Bolivia.

PELUPESSY, W., 2000. El enfoque de la cadena global de mercancías como herramienta analítica en las economías de desarrollo. IVO, HOLANDA.

PORTER, M.E., 1996. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. 13 ed. Continental México. 52 p.

PORTER, M.E., 1998. Clusters and the new economics of competition, Harvard Business, nov. dec.



El proyecto de Promoción al Desarrollo Económico Rural (PADER – COSUDE), inició sus actividades en enero de 1997 y es el resultado de un convenio entre el gobierno de Bolivia y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

El PADER tiene como finalidad contribuir a elevar los niveles de empleo, ingresos y competitividad de las actividades sostenibles de los pequeños productores y productoras de las áreas rurales del país para disminuir las desigualdades económicas sociales existentes.

Para ello busca contribuir a que nuevas inversiones privadas se concreten en innovaciones y actividades sostenibles orientadas a aprovechar oportunidades del mercado.

Para atraer estas inversiones, el PADER ha desarrollado una propuesta para la implementación de políticas públicas de promoción económica rural que se gestan mediante la concertación público-privada a nivel municipal, departamental y nacional.

Esta propuesta allenta a los actores locales públicos y privados a concertar una visión compartida del desarrollo local, que priorice los rubros productivos locales con mayores perspectivas en el mercado.

Cuando esta visión compartida del desarrollo es construida en forma empírica, se tiende a priorizar rubros tradicionales que no logran impulsar un verdadero desarrollo económico. De ahí que sea recomendable realizar estudios de cadenas de valor.

Estos estudios analizan todas las etapas que recorre un producto, desde su producción hasta su llegada al mercado. Cada una de estas etapas -que pueden ser comparadas a los eslabones de una cadena- agrega valor al producto. Estos estudios -que deben realizarse con la participación de todos los actores involucrados en la cadena- permiten identificar las ineficiencias, limitaciones y oportunidades, y adoptar medidas para mejorar su competitividad.