

# COCINAPAR

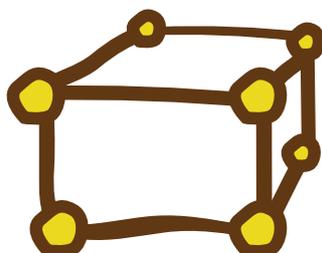
INNOVANDO DESDE LAS RAÍCES

## Consortio

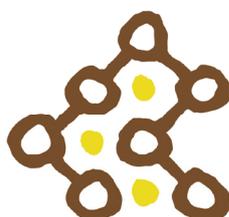


## Financia





# Caja de Herramientas



**COCINAPAR**

Un producto de **MIGA Bolivia** como parte del consorcio **COCINA PAR**

Bolivia 2020

# 1 Introducción

## 2 Definición de la Caja de Herramientas

- 2.1 Objetivo
- 2.2 Público al que está dirigido
- 2.3 Cómo se ha desarrollado la Caja de Herramientas

## 3 Estructura de la Caja de Herramientas

- 3.1 Cómo funciona la Caja de Herramientas
- 3.2 Vías de entrada
  - 3.2.1 Desarrollo de toda la cadena (agregación de valor completa)
  - 3.2.2 Participación en ferias (Agroferias)
  - 3.2.3 Inclusión del producto a supermercados/ tiendas especializadas
  - 3.2.4 Articulación con centros de formación
  - 3.2.5 Relación directa con cocineros/restaurantes
  - 3.2.6 Participación en intercambio de conocimientos y vinculación (encuentros)
  - 3.2.7 Participación en compras públicas
  - 3.2.8 Enfoque de marca territorial

## 4 “Herramientas” de la caja

- 4.1 Fase de implementación
- 4.2 Análisis del ecosistema de trabajo - (mapeo de la cadena de valor)
  - 4.2.1 Objetivo
  - 4.2.2 Grupo destinatario
  - 4.2.3 Descripción de la herramienta
- 4.3 Determinación de la estrategia de intervención
  - 4.3.1 Objetivo
  - 4.3.2 Grupo destinatario
  - 4.3.3 Descripción de la herramienta

# 4

## “Tools” from the Toolbox

### 4.4 Registro de patrimonio alimentario

4.4.1 Propósito

4.4.2 Grupo destinatario

4.4.3 Descripción de la herramienta

### 4.5 Asociatividad y gobernanza

4.5.1 Objetivo

4.5.2 Grupo destinatario

4.5.3 Descripción de la herramienta

### 4.6 Generación de alianzas/cooperación con sector público o privado

4.6.1 Propósito

4.6.2 Grupo destinatario

4.6.3 Descripción de la herramienta

### 4.7 Identificación de servicios necesarios

4.7.1 Objetivo

4.7.2 Grupo destinatario

4.7.3 Descripción de la herramienta

### 4.8 Financiamiento

4.8.1 Propósito

4.8.2 Grupo destinatario

4.8.3 Descripción de la herramienta

### 4.9 Calidad, estándares y certificaciones

4.9.1 Objetivo

4.9.2 Grupo destinatario

4.9.3 Descripción de la herramienta

### 4.10 Instrumentos de política pública

4.10.1 Propósito

4.10.2 Grupo destinatario

4.10.3 Descripción de la herramienta

### 4.11 Comunicación

4.11.1 Propósito

4.11.2 Grupo destinatario

4.11.3 Descripción de la herramienta

## Fuentes de información



## Introducción

La gastronomía, como elemento clave para el desarrollo de territorios rurales pobres, ha probado, mediante algunos casos exitosos, que puede eliminar intermediarios en la cadena de valor, mejorar la eficiencia, promover la exportación, generar identidades nacionales y regionales; proteger y revalorizar la biodiversidad local y regional, la alimentación saludable y el desarrollo del turismo rural; y generar oportunidades económicas para los pequeños agricultores.

En este contexto, ICCO International ha recibido una donación por parte del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), para desarrollar el proyecto denominado “Back to the roots: using the gastronomy as a rural development tool”, el cual pretende evidenciar que la gastronomía, desde su dimensión de Patrimonio Alimentario Regional (PAR), es una herramienta que favorece el acceso a mercados por parte de los pequeños productores y emprendedores rurales.

Este proyecto parte de la premisa que la cocina puede conectar a los pequeños productores con el mercado, siempre y cuando entendamos a la cocina como un hecho social total. En los tres países notamos como experiencias muy distintas entre sí –políticas alimentarias, marcas territoriales, festivales gastronómicos, centros de formación, ferias, restaurantes y cooperativas de productores– lograron la articulación entre el productor campesino y el mercado partiendo de la premisa de que el trabajo de un campesino va más allá de sembrar y cosechar y de que la cocina no sólo nos nutre sino que sobre todo nos conecta, fortalece las identidades y nos define. A partir del estudio de experiencias seleccionadas de Bolivia, Chile y Perú, el proyecto busca

innovar la intervención en el desarrollo rural utilizando la gastronomía con enfoque PAR como una herramienta de entrada potencial para aumentar la eficiencia y el potencial de conectar a los pequeños agricultores con sus mercados con especial énfasis en mujeres y jóvenes productores.

El proyecto ha realizado la sistematización las siguientes experiencias:

### En Perú

- Agroferias Campesinas
- CORPAPA – Coordinadora Nacional de Productores de Papa del Perú
- El Bodegón – Grupo Acurio
- Escuelas Sostenibles Tambinas del Programa Qali Warma

### En Chile

- Maqueo: Sabores étnicos
- Cooperativa Mielles del Sur
- Cooperativa Punta Chilén
- Cooperativa Campos de Hielo
- Festival Gastronómico Ñam

### In Bolivia

- Tarija Aromas y Sabores – TAS
- Manq’a
- Ketal Supermercados
- Gustu

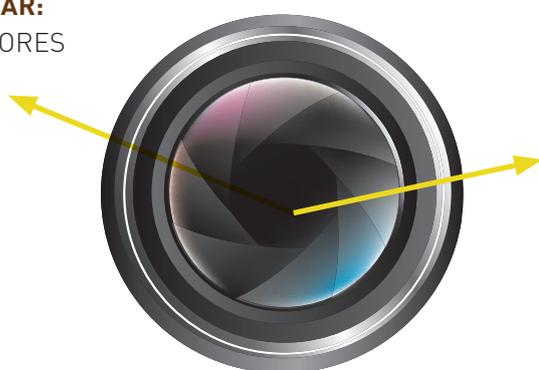
Sobre la base de la sistematización de estas experiencias y luego de un proceso de discusión y reflexión, el proyecto se comprometió a desarrollar una caja de herramientas y estrategias específicas diferenciadas para utilizar la gastronomía como medio (no finalidad) de entrada en los programas de desarrollo rural y los programas del FIDA para aumentar el impacto y la eficacia, con énfasis en mujeres y jóvenes urbano y rural.

En este documento se encuentra la descripción de la “caja de herramientas”, que como veremos más adelante pretende ir creciendo a medida que más y más experiencias sean sistematizadas de manera que el abanico de opciones que presentamos se amplíe y así también los enfoques para abordar la problemática del relacionamiento de los pequeños productores o emprendedores rurales con el mercado.

El desafío de la caja de herramientas se describe gráficamente en la figura 1. El propósito del

proyecto es demostrar que la cocina desde su dimensión de Patrimonio Alimentario Regional (COCINA PAR) es una herramienta que favorece al acceso a mercados por parte de los pequeños productores y emprendedores rurales al mercado o los consumidores. Del amplio espectro de alternativas para acercar a los pequeños productores y emprendedores rurales al mercado, el enfoque de COCINA PAR es un enfoque innovador que puede ser usado y aplicado.

**AGRICULTURA FAMILIAR:**  
PEQUEÑOS PRODUCTORES  
EMPRENDEDORES  
RURALES



**CONSUMIDOR**

Mercados urbanos y periurbanos  
Cocinas con identidad  
Restaurantes  
Inversionistas

**LENTE O FILTRO** →

**COCINA PAR**

Gastronomía y Alimentación

Buscamos una serie de “vías de entrada” (o caminos) para lograr que pequeños productores y/o emprendedores rurales lleguen al consumidor, entre todas las posibles alternativas de relación entre los productores y consumidores, a través del proyecto Back to the Roots ofrecemos el lente de la COCINA PAR como una de esas alternativas con una variedad de caminos posibles, estos caminos (la flecha de ida y vuelta en la Fig. 1) ofrecen una retroalimentación constante para

desarrollar modelos innovadores de desarrollo rural basados en el enfoque propuesto.

La pregunta ¿cómo desde mi posición -ya sea como gestor gubernamental o no gubernamental o desde el sector privado- puedo promover una mejor y más fuerte relación entre los pequeños productores y/o emprendedores rurales y el mercado? es, entonces, respondida a través de la presente caja de herramientas.



# 2

## Definición de la caja de herramientas

### 2.1 Objetivo

El objetivo de la caja de herramientas es proporcionar un conjunto de conceptos y herramientas para encontrar formas de vincular mejor a los pequeños productores y/o emprendedores rurales (que llamaremos de aquí en adelante PP/ER) con el mercado a través de la cocina (que incluye a la gastronomía y la alimentación).

### 2.2 Público al que está dirigido

En general, la caja de herramientas está dirigida a cualquier persona interesada en encontrar formas prácticas de mejorar las oportunidades para los PP/ER para entrar y/o mantenerse en los mercados a través de la cocina.

Los usuarios pueden ser actores del mercado interesados en crear vínculos directos con PP/ER, encargados de formular políticas gubernamentales, encargados del desarrollo rural, organizaciones de productores que trabajan para sus miembros, ONG u organizaciones de cooperación que trabajan para los pobres de las zonas rurales o investigadores que trabajan para comprender y apoyar procesos dirigidos a una mayor inclusión PP/ER.

### 2.3 Cómo se ha desarrollado la caja de herramientas

La caja de herramientas ha sido desarrollada a partir del análisis de las experiencias sistematizadas antes descritas. Se ha desarrollado a través del trabajo de reflexión de las organizaciones socias del proyecto BttR trabajando con una diversidad de actores y en diferentes países.

Ha sido pensada para no ser es una caja de herramientas cerrada, sino que tiene la posibilidad (e inclusive la necesidad) de crecer con el tiempo en función de las nuevas experiencias y aprendizajes recojidos.

# 3

## Estructura de la caja de herramientas

La base de la caja de herramientas son las 13 sistematizaciones realizadas sumadas al proceso de reflexión realizado durante la sistematización. A partir de la suma de estas experiencias hemos identificado tres ejes de entrada a la caja de herramientas.

El primer eje que llamamos “vía de entrada” o “camino” son los diferentes enfoques que desde COCINA PAR hemos identificado como puntos de entrada para desarrollar la relación entre el PP/ER y el mercado. Estos caminos nos son excluyentes entre sí, y aún más, varios de ellos se complementan. En este sentido, estos caminos son un “menú” de opciones para poder abordar la pregunta “¿cómo acerca a PP/ER al mercado?”. Sobre la base del conocimiento que hemos adquirido en las sistematizaciones hemos identificado 8 vías de entrada o caminos.

El segundo eje es la “herramienta” en sí misma: una vez se ha decidido por algún camino, hay una serie de herramientas o lineamientos metodológicos que funcionan como una guía de todas las cuestiones que se debe tomar en cuenta a la hora de impulsar un emprendimiento por un camino dado. Siempre tomando en cuenta que es probable que no en todas las circunstancias las herramientas funcionen igual, hemos aprendido que cada iniciativa es única, pero que si estos factores (las herramientas) no se toman en cuenta, las posibilidades de éxito se reducen. Hemos identificado un conjunto de 11 herramientas en base a nuestra experiencia.

El tercer eje está constituido por los enfoques de sistematización que se usaron y que incluyen:

- **PAR (como hilo conductor):** Se entiende como Patrimonio Alimentario Regional (PAR), al “...espacio constituido por las producciones primarias, la agroindustria alimentaria y las cocinas regionales que se articulan entre sí a través de las actividades de preparación, consumo y circulación de los alimentos que se contextualizan en un entorno ambiental y sociocultural específico”. El enfoque PAR ha sido el hilo conductor de todo el trabajo y el que ha

guiado la comprensión de las diferentes experiencias seleccionadas. En las sistematizaciones hemos usado el enfoque PAR para prolongar la vida cultural de un colectivo para las siguientes generaciones; proveer los datos etnográficos acerca de la profundidad histórica de un producto o plato, las técnicas de producción, formas de elaboración, saberes técnicos y su relación con el territorio; incentivar la recuperación de los particularismos frente a la creciente homogenización alimentaria, contribuir a la afirmación identitaria y dinamizar las producciones alimentarias mediante distintas estrategias de comercialización.

- **Innovación:** buscó indagar la presencia de la innovación en las experiencias sistematizadas en el contexto de los sistemas de innovación en los que ellos se desenvuelven al nivel regional, sectorial y local. Este enfoque puede permitir plantear políticas públicas que combinen gastronomía e innovación.
- **Cadena productiva y de suministros:** permitió la identificación de la operación de la cadena productiva, de sus niveles, sus limitaciones y ventajas, a fin de definir buenas prácticas y condicionamientos productivos y de comercialización. Este enfoque puede proporcionar información para determinar políticas específicas de fomento a la productividad de estas cadenas gastronómicas y alimentarias.
- **Comunicación:** permitió un abordaje integral sobre la comunicación en las experiencias sistematizadas, incluyendo el nivel discursivo, la difusión, las redes de colaboración, el aprendizaje social, la negociación y los espacios y canales de comunicación.
- **Sostenibilidad:** indagó sobre la sostenibilidad sociocultural, económico productiva, ambiental e institucional y sobre la contribución de las experiencias a algunos de los objetivos del desarrollo sostenible, lo cual permitirá establecer propuestas de políticas públicas vinculadas a esta área.

### 3.1 Cómo funciona la caja de herramientas

La caja de herramientas puede concebirse como un “cubo” en donde cada “pieza” es cada una de las experiencias sistematizadas, y en donde, desde el enfoque del público interesado se puede “ingresar” (Fig. 2).

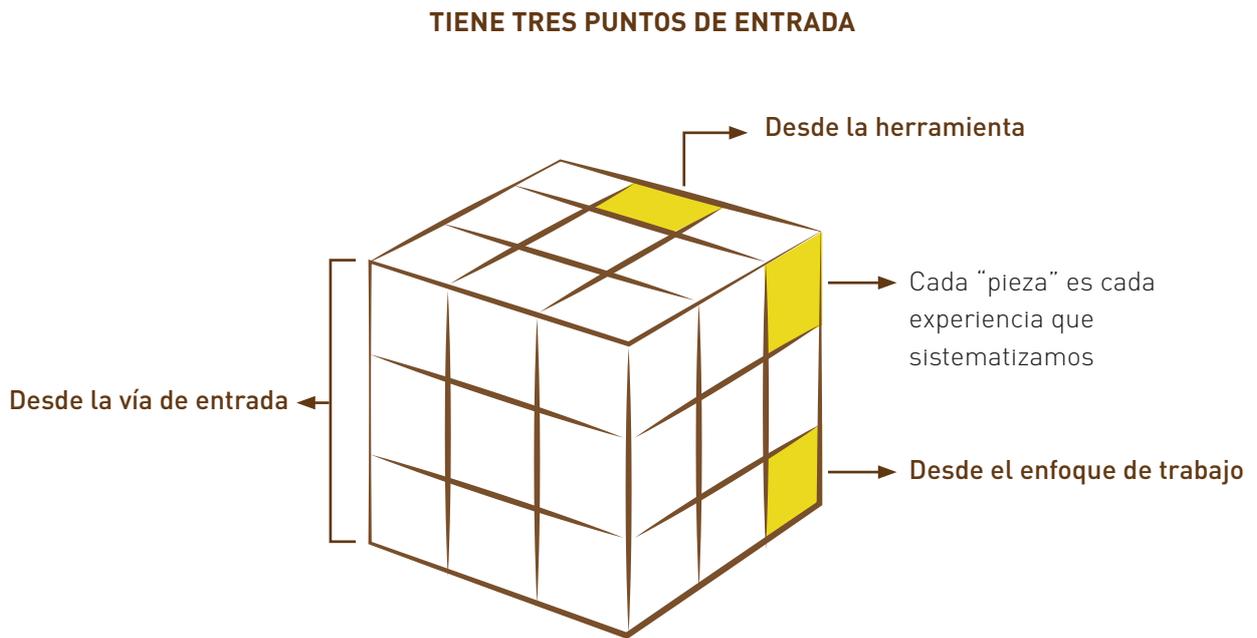


Figure 2: Punto de entrada a la Caja de Herramientas

Combinando las experiencias, las vías de entrada y las herramientas hemos rescatado estos elementos para la caja de herramientas a partir de:

		Vía de entrada							
		Desarrollo de toda la cadena (agregación de valor completa)	Participación en Ferias (Agroferias)	Inclusión del producto a supermercados/tiendas especializadas	Articulación con centros de formación	Relación directa con cocineros/restaurantes	Participación en intercambio de conocimientos y vinculación (encuentros)	Participación en compras públicas	Enfoque territorial
Fase de acción	Herramientas								
Comprender y gestionar un proceso	Análisis del ecosistema de trabajo	Maqueo Mieles del Sur	Punta Chilén CORPAPA	Mieles del Sur Punta Chilén Campos de Hielo Ketal	Manq'a Qaliwarma	El Bodegón			
	Determinación de estrategia de intervención	Maqueo Mieles del Sur	CORPAPA	Ketal		El Bodegón	TAS		TAS
	Registro de Patrimonio Alimentario	Maqueo Mieles del Sur Punta Chilén Campos de Hielo	Punta Chilén Festival Ñam Agroferias campesinas CORPAPA	Maqueo Mieles del Sur Punta Chilén Campos de Hielo Ketal	Manq'a Qaliwarma	Manq'a Gustu CORPAPA El Bodegón	Festival Ñam TAS	Qaliwarma	TAS
Diseñar y facilitar un proceso	Asociatividad y gobernanza	Maqueo Mieles del Sur Punta Chilén Campos de Hielo	CORPAPA	Ketal					TAS
	Generación de alianzas/cooperación con sector público o privado	Maqueo Mieles del Sur Punta Chilén Campos de Hielo	CORPAPA	Campos de Hielo Ketal	Manq'a	Manq'a Gustu	Festival Ñam	Qaliwarma	TAS
	Identificación de servicios necesarios	Maqueo Mieles del Sur Punta Chilén Campos de Hielo	Punta Chilén	Ketal		Manq'a El Bodegón		Qaliwarma	
	Financiamiento	Maqueo Mieles del Sur Punta Chilén Campos de Hielo	CORPAPA					Qaliwarma	
	Calidad, estándares y certificaciones	Mieles del Sur Punta Chilén Campos de Hielo	Festival Ñam	Maqueo Mieles del Sur Punta Chilén Campos de Hielo Ketal		Gustu El Bodegón			TAS
	Instrumentos de política pública								TAS
	Comunicación	Maqueo Mieles del Sur Punta Chilén Campos de Hielo	Punta Chilén Festival Ñam Agroferias campesinas CORPAPA	Maqueo Mieles del Sur Punta Chilén Campos de Hielo Ketal	Manq'a	Manq'a Gustu CORPAPA El Bodegón	Festival Ñam TAS	Qaliwarma	TAS

Es así que, se puede elegir escoger conocer a la experiencia desde el punto de vista de la “vía de entrada”, y así aprender qué hizo cada experiencia en ese camino e identificar las herramientas útiles para su aplicación; se puede elegir aprender más sobre la innovación en este tipo de emprendimientos; o puedo elegir aprender más sobre una herramienta o lineamiento metodológico específico (Fig. 3).



Figura 3. Detalle deo contenido de cada eje de la caja de herramientas.



Al mismo tiempo, un conjunto de experiencias nos han servido para alimentar el cruce entre las vías o caminos y los enfoques utilizados:

Vía de entrada								
	Desarrollo de toda la cadena (agregación de valor completa)	Participación en ferias (agroferias)	Inclusión del producto a supermercados/tiendas especializadas	Articulación con centros de formación	Relación directa con cocineros/restaurantes	Participación en intercambio de conocimientos y vinculación (encuentros)	Participación en compras públicas	Enfoque territorial
Enfoque								
Cadena de suministro	Maqueo Mieles del Sur	Punta Chilén	Maqueo Mieles del Sur	Manq'a Escuelas Sostenibles	Manq'a Gustu CORPAPA	Festival Ñam TAS	Escuelas Sostenibles	TAS
Innovación	Punta Chilén	Festival Ñam	Punta Chilén	Tambinas	El Bodegón		Tambinas	
Comunicación	Campos de Hielo	Agro-ferias campesinas	Campos de Hielo					
Sostenibilidad		CORPAPA	Ketal					

## 3.2 Vías de entrada

Como hemos descrito se han identificado ocho vías de entrada o caminos a través de los cuales podemos aproximar a los PP/ER al mercado. Estas vías son:

1. Desarrollo de toda cadena (agregación de valor completa)
2. Participación en Ferias (agroferias)
3. Inclusion del producto a supermercados/tiendas especializadas
4. Articulación con centros de formación
5. Relación directa con cocineros/restaurantes
6. Participación en intercambio de conocimientos y vinculación (encuentros)
7. Participación en compras públicas
8. Enfoque territorial

Como hemos mencionado también, las vías no son excluyentes, sino que unas conducen a otras y son complementarias, por ejemplo, la vía “Participación en ferias” puede llevar luego a la vía “relación directa con cocineros/restaurantes”.

A continuación describimos cada una de las vías de entrada o caminos con ejemplos específicos de las experiencias sistematizadas.

### 3.2.1 Desarrollo de toda cadena (agregación de valor completa)

Estavíadeentradasiñificaeldesarrollo de toda la cadena de valor, es decir, una acción en donde el PP/ER tiene control completo de la producción, transformación y comercialización final de los productos o preparaciones que elabora.

El emprendimiento Miel del sur, en Chile clasificado como “agricultura familiar campesina”, ha sido impulsado por una comunidad de productores con asentamiento rural y escolaridad completa, cuyos productos —en su mayoría mieles diferente naturaleza—

tienen alto valor patrimonial. Dado su contexto y su naturaleza, se observan los siguientes factores de éxito:

- Conformación de una organización productiva y comercial de tipo cooperativa
- Subsidios para obtener tecnología de producción
- Apoyo en el acceso a la capacitación técnica y comercial
- Organización horizontal de la producción y comercialización
- Articulación interna efectiva con vistas a la inversión de capital
- Diferenciación comercial por certificación de origen botánico
- Apoyos institucionales para el acceso a mercados internacionales
- Preocupación por la producción sostenible

Maqueo, otro emprendimiento de agricultura familiar campesina con valor patrimonial, se ejecutó en el contexto de una comunidad rural, de zona rezagada, de etnia indígena con baja escolaridad, que no solo elabora y comercializa sus productos sino que tiene su propio servicio para ofrecer alimentación. Dado su contexto y naturaleza, tiene los siguientes factores de éxito:

- Subsidios para obtener tecnología de producción
- Apoyo en el acceso a la capacitación técnica y comercial
- Perfil del emprendedor líder
- Articulación efectiva con la comunidad, mediante la empleabilidad
- Conexión con organizaciones de promoción de turismo rural
- Apoyos institucionales para el acceso a mercados internacionales
- Preocupación por la producción sostenible.

### 3.2.2 Participación en Ferias (agroferias)

Esta vía de entrada está caracterizada por el acercamiento del PP/ER al consumidor final participando en ferias, agroferias, encuentros de venta y otras actividades que significan, ya sea le traslado de los productores o la organización misma del evento. Esta vía de entrada tiene diferentes enfoques:

La Cooperativa Punta Chilen comenzó participando como expositor en la Feria del Gusto Turín-Italia (invitados por Slow Food y Tierra Madre), luego participó en Expo Milán (segundo producto más vendido en pabellón Chile) y terminó organizando el Primer festival del ajo punta Chilén cuyo objetivo fue poner en valor a Chiloé, mostrando los valores culturales ancestrales de producción agroecológica del ajo, fomentando su consumo y el desarrollo de negocios en torno a un círculo virtuoso que genere riqueza sustentable para el territorio

Las Agroferias Campesinas, desarrolladas con el apoyo de APEGA en Perú, comenzaron como una "invitación" a productores a participar en el Gran Mercado Mistura, hasta llegar a generar eventos autoconvocados en "ferias

modelos" en distintos distritos y con la participación de numerosos productores, por ejemplo, en la actualidad en la Agroferias Campesinas de Magdalena participan más de 80 feriantes con los productos siguientes: (19) productos transformados: mermeladas, miel, hojuelas, chips; (20) frutas de la costa y selva; (14) verduras y hortalizas; (10) productos frescos: queso, yogur; (9) tubérculos, granos y menestras; (8) gastronomía; (3) de panadería y tamales; (1) de artesanía de bolsos y canastas.

Desde otro punto, el Festival Ñam, ha desarrollado un espacio específico: Ñam mercado, como espacio de comercialización de productos agrícolas de pequeños productores y pescadores artesanales. Verduras frescas, conservas, condimentos, quesos, licores, pescados, mariscos, personajes, mostrando, además, paisajes y productores, culturas, tradiciones, entornos y sabores. Es un espacio de encuentro social en alianza con INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario), FIA (Fundación para la Innovación Agraria) y el FFPP (Fondo de Fomento para la Pesca Artesanal).



### 3.2.3 Inclusión del producto a supermercados/tiendas especializadas

En esta vía de entrada tenemos aquellas iniciativas cuyo acercamiento al mercado está determinado por la inclusión de productos específicos en tiendas especializadas o supermercados, marcados por una relación directa entre la empresa que comercializa los productos y los PP/ER.

En Chile, Campos de Hielo, una cooperativa de producción de hortalizas, que provee de productos a supermercados (Líder, de Walmart y Unimarc) y que tiene la ventaja de respetar la estacionalidad de los cultivos y de estar constantemente trabajando para capacitar a los productores de la cooperativa.

En Bolivia, Supermercados Ketal ha desarrollado un modelo de articulación directa con PP/ER para la provisión de productos frescos, que si bien ha sido implementado recientemente, está en pleno funcionamiento y ya abarca el 85% de la oferta total, lo que constituye un claro indicador de sostenibilidad del modelo.

### 3.2.4 Articulación con centros de formación

Los espacios de formación en gastronomía son cada vez más numerosos, y en este sentido, son lugares donde no solo los potenciales consumidores de productos están presentes al desarrollar a futuro un emprendimiento gastronómico, sino que está quienes a futuro podrían determinar el uso (o no) de algún ingrediente. Formar lazos de relación entre PP/ER y escuelas de gastronomía es otra vía de entrada.

En el caso de cocineros formados en Manq'a, se trabaja en que aprendan a recuperar saberes y prácticas locales, afianzando así su propia identidad cultural y mejorando sus ingresos, a través de una formación técnica básica en gastronomía, se pretende acercar al PP/ER con el consumidor urbano, mejorando las condiciones de vida de ambos ya que el PP/ER incrementa sus ingresos por concepto de ventas de productos alimenticios y el consumidor mejora su alimentación, todo en el marco de la soberanía alimentaria.



### 3.2.5 Relación directa con cocineros/restaurantes

Una de las vías de entrada a la relación entre PP/ER y el mercado más reconocidas es la creación de una relación ganar-ganar entre los productores y el cocinero/restaurante. Este camino está basado en el desarrollo de confianza mutua, de respeto a los conocimientos y saberes y el trabajo en cuanto a la calidad, estacionalidad y cantidad de producción.

El restaurante Gustu, en Bolivia, ofrece una cocina con insumos estrictamente nacionales y con la ingeniería de un menú estacional regional en el cual se muestra el resultado de investigaciones socioculturales culinarias y científicas experimentativas de los insumos que se recolectan o se producen en el territorio boliviano. Su relación implica a más de 50 proveedores de todo el territorio boliviano. La relación de volúmenes y valor de estas articulaciones no son de mayor interés porque no se trata de un gran negocio, lo que resulta más interesante es la gran influencia que tiene Gustu en el medio gastronómico y en la sociedad, que sí podría repercutir en la mejora de los medios de vida de PP/ER.

Por otro lado, el restaurante de cocina peruana El Bodegón, que combina historia, arte y gastronomía, cuyo diseño se inspira en una taberna antigua de la Lima de 1950 ha desarrollado una profunda relación con sus proveedores, se provee directamente de pequeños agricultores, en su mayoría son productos de estación y de alta calidad. Por lo pronto el 50% de las compras de 500 items son hechas directamente a los pequeños agricultores y pescadores artesanales y se aspiraba que en el 2019 sea en un 100%.

### 3.2.6 Participación en intercambio de conocimientos y vinculación (encuentros)

La relación PP/ER con el mercado no siempre tiene que ser comercial, otro punto de entrada es la conformación de espacios de encuentro, en donde se discuten las potencialidades y limitantes para fomentar una alimentación basada en el patrimonio alimentario y en donde los PP/ER se relacionan con consumidores, transformadores, comercializadores, para finalmente pasar a una relación comercial.

El festival Ñam es una plataforma que vincula a los productores del mar y la tierra de Chile con el mundo gastronómico a nivel nacional e internacional. Difunde sus actividades teniendo como valores de base el encuentro con la identidad gastronómica y la promoción de la agricultura familiar campesina. En el festival se lleva a cabo la actividad "Cocina trasvasije: Intercambio de saberes y sabores", en donde se reúnen productores del Mercado con cocineros de Chile y el mundo para transferir conocimientos y reproducir el ideal de circuito corto entre. En ese escenario la pequeña producción muestra las distintas geografías, tradiciones y elaboraciones de Chile, puesto en práctica y llevado al plato de diferentes maneras. Además, se hacen catas de alimentos y bebidas, clases de servicio y todo un montaje perfecto para entretenerse y cultivarse.

### 3.2.7 Participación en compras públicas

Una parte importante del “mercado” son las compras públicas para servicios de alimentación, sobre todo aquellas dirigidas a los desayunos escolares, otra vía de entrada está constituida por la participación de los PP/ER en este tipo de compra pública u oferta de servicio de alimentación.

El Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW) es un programa social del Gobierno Peruano que se implementó el año 2013 con la visión de ofrecer un complemento nutricional, principalmente a través de desayunos, a los niños en edad escolar. En el marco de este programa las Escuelas Sostenibles Tambinas lograron articular de manera efectiva a los PP/ER con el PNAEQW, en donde a través de una acción piloto se involucró a 21 instituciones educativas en donde se atendía entre 28.000 a 30.000 estudiantes. El PNAEQW proporcionó la receta y los CAE de las instituciones educativas incorporaron los productos locales en la modalidad productos.

### 3.2.8 Enfoque de marca territorial

La última vía de entrada comprende el desarrollo de una identidad regional, en donde un conjunto de productos y servicios son acercados al consumidor o comprador bajo la imagen de una “marca” o “denominación de origen” de forma que ese consumidor se acerca más al terroir del producto.

Tarija, Aromas y Sabores (TAS) es una Marca de Certificación Público- Privada- que busca en sus productos y servicios diferenciación y caracterización basados en tres principios: Origen, Tipicidad y Calidad; estrategia para distinguir los productos agroalimentarios que gozan de características particulares de la región tarijeña en Bolivia. Una característica sobresaliente de TAS es su acogida a productos de especialidad que se vinculen con la historia, cultura e identidad particulares que se obtienen o se colocan en un territorio específico, protegiendo y fortaleciendo el vínculo ‘Producto – Territorio’.

Algunos miembros de CORPAPA han desarrollado la “Ruta de la Papa” como una alternativa turística en la ciudad de Ayacucho - Perú, que permite conocer y aprender sobre cultivos orgánicos y tubérculos andinos (Papa Nativa, ollucos, mashuas y ocas). mientras visitas lagunas, paisajes con puyas de Raimondi, cataratas y hasta complejos arqueológicos. Es una propuesta agroturística y vivencial donde los sembríos orgánicos y los tubérculos nativos que crecen entre los 3,000 y 3,800 metros de altitud siendo el mayor atractivo turístico presentado en el proyecto, no siendo los únicos en este circuito la siembra, aporque y cosecha de papas nativas en las provincias de Huamanga y Cangallo.

# 4

## “Herramientas” de la caja

Ahora bien, una vez que desde mi posición de usuario de la caja de herramientas, por ejemplo algún promotor de desarrollo rural en un ministerio, he elegido una vía de entrada -o una combinación- para desarrollar mi acercamiento de los PP/ER al mercado, el siguiente paso es analizar qué debo tomar en cuenta para continuar con el apoyo al emprendimiento. Para responder a esta pregunta tenemos once “herramientas” o lineamiento metodológicos que nos ayudarán a no olvidar importantes factores que debo tomar en cuenta a la hora de apoyar un emprendimiento.

### 4.1 Phases of implementation

El apoyo al desarrollo de un emprendimiento de acercamiento o relación de PP/ER con el mercado puede dividirse en dos fases de acción: 1) la primera, relacionada con comprender y gestionar el proceso, y 2) la segunda, orientada a diseñar y facilitar el proceso. La primera fase de acción debería ayudarnos a hacer un “proyecto” de cómo apoyar el emprendimiento y la segunda con la gestión misma del negocio.

El enfoque de las herramientas descritas está basado en la herramienta genérica de generación de modelos de negocio a través del modelo

“canvas” de Osterwalder & Pigneur (2010) que se resumen en la siguiente matriz:

¿Cómo?	
Socios	Partners
Actividades	Activities
Recursos	Resources

¿Qué?	
Propuesta de valor	Value proposal

¿A quién?	
Relaciones con clientes	Customers relations
Canales	Channels
Segmento de clientes	Segment with customers

¿Cuánto?	
Estructura de costos	Cost Structure
Fuente de ingresos	Source of income

1. Osterwalder, A., & Pigneur, Y., (2011). Creation of business model. *Barcelona: Deusto*, 10-51

A través del uso de las herramientas descritas es posible, una vez se han seleccionado las estrategias de entrada desarrollar un modelo completo de negocios que esté orientado a acercar al PP/ER al mercado.

Las diez herramientas identificadas incluyen:

- **Fase comprender y planear**

1. Análisis del “ecosistema” de trabajo
2. Determinación de estrategia de intervención

- **Fase Solucionar**

1. Registro de Patrimonio Alimentario
2. Asociatividad/Gobernanza
3. Generación de alianzas/cooperación con sector público o privado
4. Desarrollo/arreglos de prestación de servicios necesarios
5. Financiamiento
6. Calidad, estándares y certificaciones
7. Instrumentos de política pública
8. Comunicación

A lo largo del documento vamos a referirnos al término “cadena de valor”, si bien su definición en el marco de la sistematización que hemos realizado debe entenderse de una manera más amplia para entender las relaciones entre sus participantes, la usamos como términos genérico para identificar la relación entre los PP/ER y el mercado.

Para el FIDA<sup>2</sup> el término “cadena de valor”, es una alianza vertical de empresas que colaboran en distintos grados en una variedad de actividades que se requieren para

desarrollar un producto desde la etapa inicial de suministro de insumos, a través de las diferentes etapas de producción, hasta llegar a su destino final de mercado. El término “cadena de valor” se atribuye a Michael Porter, un especialista en estrategias empresariales, y ha sido ampliamente adoptado en los ámbitos de negocios y desarrollo. La expresión “del campo a la mesa” se utiliza a menudo para describir las cadenas de valor de alimentos. En este contexto el producto alimenticio se desplaza hacia arriba en la cadena, desde los productores que lo cultivan y cosechan, hasta el mercado -a través de intermediarios que incluyen organizaciones de productores, procesadores, transportistas, vendedores al por mayor y por menor— y luego hacia abajo hasta llegar al nivel de los consumidores.

Si bien, a lo largo de la aplicación del enfoque COCINA PAR hemos visto que esta relación “vertical” en muchos casos llega a ser horizontal, y formalmente los “eslabones” de la cadena van evolucionando (por ejemplo, Maqueo comenzó como una familia, luego fue una cooperativa y ahora esa cooperativa comercializa sus productos de manera directa), continuaremos a lo largo de las herramientas refiriéndonos al término “cadena de valor” para hacer referencia a esa relación que deseamos construir entre el PP/ER y el mercado o consumidor final.

A continuación se hará una descripción de cada una de las once herramientas, en cada una describiremos su propósito (objetivo), el público al que está dirigida la herramienta (grupo destinatario), la descripción de qué debe tomar en cuenta para su aplicación y lo que hemos aprendido a partir de las sistematizaciones (descripción de la herramienta).

2. Camagni, M. & Kherallah. (2016). Notas sobre cómo: Diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos. División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA. [https://www.ifad.org/documents/38714170/40311826/VC-HTDN\\_SP\\_web.pdf](https://www.ifad.org/documents/38714170/40311826/VC-HTDN_SP_web.pdf)

## 4.2 Análisis del ecosistema de trabajo – (mapeo de la cadena de valor)

### 4.2.1 Objetivo

El propósito de este paso es desarrollar un “mapa de la cadena de valor”, o una representación visual del sistema de mercado para un sector particular. Este mapa proporciona un marco conceptual para considerar el entorno institucional y comercial en el que operan los PP/ER, y una herramienta práctica que puede desarrollarse de manera participativa para representar y comunicar el conocimiento sobre productores específicos, sus cadenas de mercado, entornos institucionales, y requisitos de servicio.

### 4.2.2 Grupo Destinatario

La herramienta está dirigida tanto a gestores de las iniciativas como a los mismos PP/ER que deseen conocer su entorno o iniciar con una idea de negocio.

### 4.2.3 Descripción de la herramienta

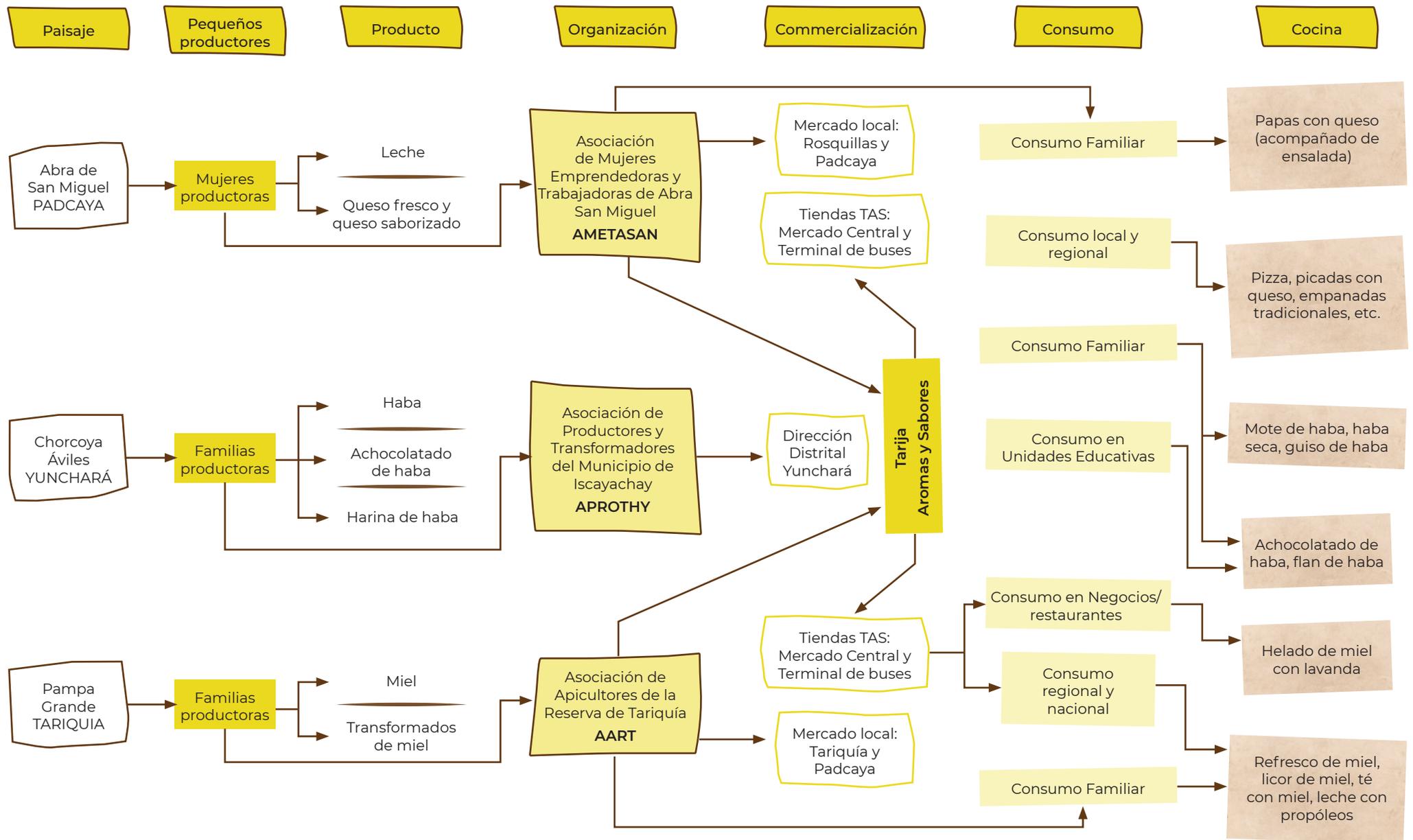
Su mapa e informe deben analizar los actores de la cadena de mercado y sus vínculos, los proveedores de servicios empresariales y los factores del entorno propicio. Existen diferentes maneras de representar su mapa del entorno.

Esta representación puede tomar en cuenta los diferentes pasos que los productos siguen, y “por las manos de quién” pasan hasta llegar al consumidor final, como el mapa de la experiencia de El Bodegón (Perú).



Figure 5: Figure 2.3.2 Cadena de suministro El Bodegón (doc: Figura 5 (El Bodegón))

O pueden presentar una mayor complejidad incluyendo actores de “apoyo” en el mapa, como la inclusión de la Dirección Distrital de Yunchará en el mapa de TAS (Bolivia).



Sea cual fuera la representación de la cadena de valor que hagamos necesitamos analizar y realizar 3 pasos para tener una adecuada idea de cómo es el ecosistema de trabajo en el cual la experiencia que buscamos apoyar/ desarrollar va a desenvolverse:

### **Paso 1: Actores y vínculos de la cadena de mercado**

Los actores del mercado y los vínculos entre ellos pueden representarse como la parte central de la cadena de valor. La cadena muestra a los actores económicos que producen y realizan transacciones en torno a un producto en particular a medida que pasa del productor primario al consumidor final. Esto puede incluir a pequeños y grandes productores, proveedores de insumos, comerciantes, procesadores, transportistas, mayoristas, minoristas y más. Los vínculos entre los actores del mercado pueden describirse para representar el flujo de ingresos al productor, en lugar de representar el movimiento del producto en sí.

Durante la sistematización, siendo que uno de los enfoques complementarios era la descripción de las cadenas de productos y suministros, este mapeo e identificación ha sido realizado, representándose de muchas maneras, pero siempre representando a los diferentes actores y vínculos.

### **Paso 2: Proveedores de servicios empresariales**

En las cadenas de valor más efectivas, los actores que forman la cadena al realizar transacciones en el producto principal reciben el apoyo de servicios comerciales y de extensión de otras empresas y organizaciones. Existe una necesidad constante de que los actores de la cadena accedan a servicios técnicos y de mercado de diferentes tipos. Considere incluir los siguientes tipos de proveedores de servicios comerciales en el mapa de la cadena de valor:

- Suministros de insumos (semillas, ganado, fertilizantes, pesticidas, alevines, piensos y forraje, insumos no agrícolas)

- Información del mercado (precios, tendencias, compradores, proveedores)
- Servicios financieros (instituciones de crédito, ahorro o seguros)
- Servicios de transporte (entregas, cadenas de frío).
- Aseguramiento de la calidad (monitoreo y acreditación)

### **Paso 3: Factores del entorno favorable**

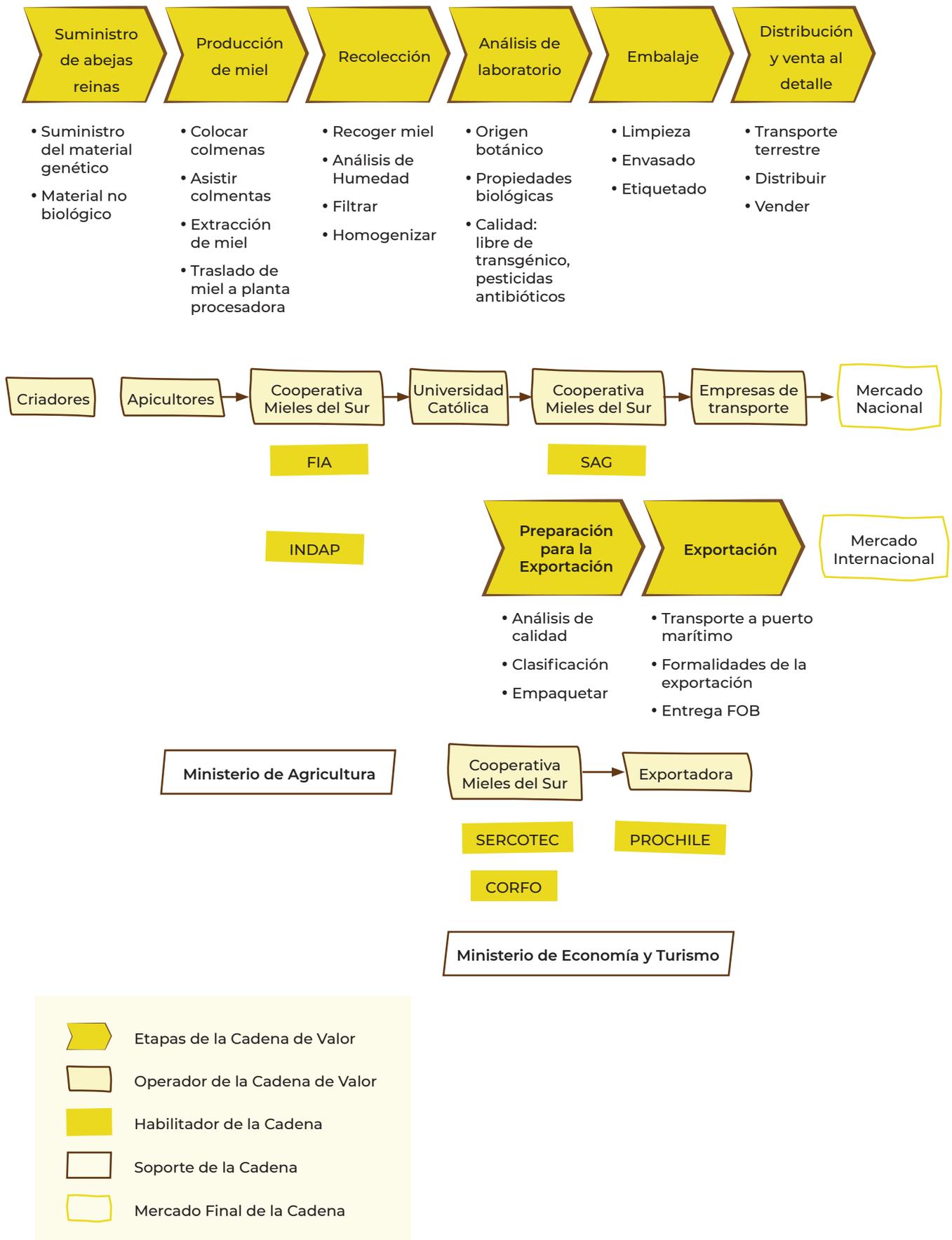
El entorno propicio consiste en los factores críticos y las tendencias que están configurando el entorno de la cadena de valor y las condiciones de operación, pero que pueden ser susceptibles de cambio. Estos factores son generados por estructuras (autoridades nacionales y locales, agencias de investigación, etc.) e instituciones (políticas, regulaciones y prácticas) que están más allá del control directo de los actores económicos en la cadena de valor. El propósito de trazar este entorno propicio en el mapa de la cadena no es simplemente mapear el status quo, sino comprender las tendencias que afectan a toda la cadena de valor y examinar los poderes e intereses que están impulsando el cambio. Este conocimiento puede ayudar a determinar vías y oportunidades para una acción realista, cabildeo y emprendimiento de políticas.

Al mapear el entorno propicio, es útil considerar:

- Demanda del mercado (tendencias de consumo: volúmenes, precios, expectativas de calidad, regímenes fiscales y arancelarios)
- Actividades de transformación (infraestructura, tecnología, transporte).
- Actividades de transacción (finanzas, normas comerciales, roles de género, registro de tierras / propiedades, licencias y regulaciones comerciales, estándares de productos, garantía de calidad).

El resultado final debería verse como algo así:

## Case value chain Miel del Sur Cooperative



(graphic) Figure 7: Map of the end result. (figura 7 mapa resultado final)



<b>Etapas de la cadena de valor</b>	<b>Stages of the value chain</b>
Actividad comercial específica	Specific commercial activity
Operador de la Cadena de valor	Value chain operator
Habilitador de la Cadena	Chain enabler
SopORTE de la cadena	Chain supporter
Mercado final de cadena	Chain end market

Use el mapeo de la cadena de valor como una herramienta para determinar la idoneidad de los participantes del mercado para el compromiso por adelantado, de modo que no termine desperdiciando recursos para involucrar a las personas equivocadas, o más personas de las que necesita.

Recuerde incluir reglas informales en el componente “entorno propicio”. Las reglas informales son a menudo más importantes que las formales para comprender los mercados.

¡No subcontrate este paso! Su organización o emprendimiento será más efectiva si internaliza la comprensión y se compromete y establece credibilidad como facilitador con los actores del mercado, en las 13 experiencias sistematizadas hemos trabajado directamente con el mapeo de la cadena de valor y en todos los casos el ejercicio a resultado de estimulante y estratégico.

No incluya agencias de desarrollo, o quienes le pueden dar financiamiento, como clave en el mapa de la cadena de valor. Deben considerarse como facilitadores y a corto plazo, no como parte de una imagen de sostenibilidad a largo plazo, esto genera dependencia, y en algunos casos una retroalimentación negativa.

## 4.3 Determinación de la estrategia de intervención

### 4.3.1 Objetivo

El propósito de la herramienta es identificar estrategias realistas para lograr los cambios deseados, aquellos que como PP/ER se quiere lograr, con base en una serie de opciones estratégicas identificadas. Esto implica que los interesados diseñen una estrategia efectiva y realista para lograr el cambio dentro de sus propias iniciativas e influir en otros.

Hay dos resultados posibles: (1) un plan de acción para los participantes que están presentes y listos para comprometerse a la acción; o (2) una matriz de acción de los interesados: un análisis de posibles acciones por una selección más amplia de interesados, dados los incentivos ofrecidos por el mercado y otras instituciones.

### 4.3.2 Grupo destinatario

La herramienta está dirigida a gestores o quienes deseen desarrollar iniciativas, debe contar con la participación activa de los PP/ER y quienes representan a los diferentes niveles de la cadena de valor antes mapeada.

### 4.3.3 Descripción de la herramienta

El diseño de una estrategia para el desarrollo de la cadena de valor no puede basarse en relaciones lineales de causa y efecto. Como se ha argumentado en la herramienta anterior las cadenas de valor son sistemas económicos complejos que evolucionan como resultado de la interacción de mercados, empresas y actores públicos, basa con ver la historia de emprendimientos como Maqueo en Chile o CORPAPA en Perú, cuya evolución comenzó con un apoyo a los productores y terminó con una integración completa a la cadena de valor.

Las soluciones e innovaciones surgen con el tiempo a medida que los actores de la cadena aprenden y se adaptan al entorno, y entre sí. La predicción del cambio económico es casi imposible dada la naturaleza compleja y dinámica del desarrollo económico. Después de todo, nos referimos a la idea de una economía de mercado que se basa en la creatividad y la libertad de elección. Por lo tanto, la formación de la estrategia no debe entenderse mal como la construcción de un “plan” con el cual controlar y dirigir el desarrollo de la cadena de valor.

Ningún actor de una sola cadena puede determinar realmente el desarrollo de la cadena. En cambio, la estrategia de la cadena de valor se concibe aquí como un proceso que proporciona dirección a los actores de la cadena de valor y estructura el curso de acción. La formación de estrategias ayuda a los PP/ER a tomar decisiones de inversión y ayuda a los gobiernos y agencias públicas a encontrar intervenciones adecuadas.

Si bien no hay fórmulas para deducir planes de desarrollo para cadenas de valor, la formación de estrategias aún puede utilizar la experiencia, según hemos visto a partir de las sistematizaciones, en especial partiendo de las experiencias de Maqueo, Mielles del Sur, CORPAPA, Ketal y TAS la formación de estrategias para el desarrollo de la cadena de valor se concibe en tres tareas:

- Elaborar la meta y los objetivos generales del desarrollo de la cadena de valor.
- Diagnosticar las posibilidades de cambio en una cadena de valor específica, es decir, consideraciones estratégicas sobre las dimensiones de sostenibilidad y la síntesis estratégica.
- Programación: establecer objetivos realistas y seguir el curso de acción del proyecto o programa de desarrollo de la cadena de valor.

Estas tareas no se siguen exactamente una a la otra. A menudo, los patrones de cambio solo surgen durante la implementación, al igual que los objetivos pueden tener que ajustarse. La estrategia debe hacerse de forma iterativa. En cualquier momento, el proceso de traducir las metas en objetivos estratégicos y soluciones puede ser cuestionado si los objetivos son realistas. Los estrategias cambian entre analizar los problemas y refinar los objetivos en consecuencia.

Los principios y características de una buena estrategia se aplican a todos los protagonistas de los programas y proyectos de desarrollo de la cadena de valor. De tomar en cuenta que existen diferencias significativas entre el tipo de actores principales, cada tipo de actor principal de desarrollo de la cadena de valor operacionaliza y codifica su propia estrategia de manera diferente.

Debe tomarse en cuenta que no existen soluciones listas, el tratamiento

del análisis estratégico presenta consideraciones genéricas en torno a patrones típicos observados en el desarrollo de la cadena de valor. Deben considerarse como material para trabajar, y ciertamente no como recetas para el impacto.

### **Paso 1: Meta y objetivo**

En algún momento, y partiendo -puede ser a partir de una análisis FODA, o más aún a partir del registro PAR- se pueden recabar información generada y los diferentes argumentos proporcionados por las consideraciones estratégicas deben conducir a la formulación de un “objetivo” de la cadena de valor. No existe una fórmula que traduzca los pros y los contras de una discusión estratégica en el objetivo “correcto”. Lo que se puede ofrecer son pistas sobre cómo formular un objetivo de desarrollo de la cadena de valor.

Lo más probable es que un objetivo de desarrollo de la cadena de valor comience con el crecimiento económico para incluir las dimensiones ambientales y sociales y sobre todo cómo es percibida para los actores de la cadena la relación entre los PP/ER y el mercado en lo que a la cocina hace.

### **Paso 2: Seleccionar y combinar opciones estratégicas.**

La formulación real de la estrategia para el desarrollo de la cadena de valor parte de las consideraciones y opciones estratégicas como “vías de entradas” en esta caja de herramienta.

Las ocho opciones estratégicas son “declaraciones genéricas” que deben elaborarse para cada caso. Consolidar la estrategia de la cadena de valor significa seleccionar una o combinar varias opciones estratégicas de manera sensata. Esto implica evaluar las opciones estratégicas y las interacciones entre ellas. No hay una regla para determinar combinaciones de opciones estratégicas. Incluso un análisis estratégico exhaustivo no ofrece más que hipótesis. Si la formación de la estrategia significa encontrar hipótesis prometedoras, la implementación de una estrategia puede llamarse un “experimento”.

### Paso 3: Soluciones de la cadena de valor

El desarrollo de la cadena de valor es un proceso de innovación que conduce a cambios en la forma de hacer negocios y las formas en la que la relación entre el PP/ER con el mercado deb verse. Esencialmente, la estrategia de la cadena de valor busca soluciones en todos los puntos donde la cadena de valor necesita mejorar. Estos incluyen modelos comerciales mejorados, vínculos comerciales más fuertes, mejores servicios, arreglos financieros y un marco regulatorio apropiado.

Por ejemplo, un problema de falla del mercado es abordado por una mejor coordinación y organización de los operadores, competitividad limitada de las microempresas por vínculos contractuales y modelos comerciales mejorados, y consumo excesivo de agua y contaminación por modelos comerciales que utilizan tecnologías de ahorro de agua, servicios técnicos y nuevas soluciones de financiación.

Desde la experiencia de las sistematizaciones los campos genéricos de soluciones se pueden agrupar en 9 campos:

1. Registro de Patrimonio Alimentario
2. Asociatividad/Gobernanza
3. Mejoramiento de los modelos de negocio
4. Generación de alianzas/cooperación con sector público o privado
5. Desarrollo/arreglos de prestación de servicios necesarios
6. Financiamiento
7. Calidad, estándares y certificaciones
8. Instrumentos de política pública
9. Comunicación

### Paso 4: Escogiendo las soluciones

Cada solución de cadena de valor sugiere cambios concretos en los modelos de negocio, los vínculos y otros campos que un programa de cadena de valor asumiría. Para poner en práctica la estrategia, quienes están planificando deben llegar a las soluciones específicas de la cadena de valor para trabajar y determinar la

acción necesaria. Esto significa sintetizar los análisis estratégicos y convertir las consideraciones en propuestas de acción. La pregunta es qué proyectos de cambio en particular deben programarse y en qué secuencia. Hay varias posibilidades para lograr eso.

En general, las acciones potenciales se pueden inferir sistemáticamente mediante:

- Determinar las posibilidades para eliminar las barreras que obstaculizan el progreso.
- Determinar las posibilidades para cumplir los requisitos.
- Verificación de puntos de apalancamiento en la cadena de valor

Los dos primeros métodos son bastante sencillos: el procedimiento consiste en reunir toda la información disponible relacionada con los objetivos estratégicos, las oportunidades, las limitaciones y sus causas. La detección de este material proporciona pistas sobre posibles soluciones y la inversión necesaria. En esencia, esto significa analizar las restricciones con mayor detalle para llegar a una sugerencia de acción. El segundo enfoque parte de los objetivos estratégicos y los divide en tareas manejables.

El tercer método identifica aquellos elementos de la cadena donde la acción podría producir el mayor efecto. El procedimiento es enfocarse en aquellas limitaciones y oportunidades en la cadena que son factores críticos de éxito y tienen el potencial de avanzar o impedir la actualización. Se encuentran problemas críticos en los puntos de apalancamiento. Los puntos de apalancamiento son los vínculos comerciales clave o los cuellos de botella en la cadena de valor que afectan el rendimiento general o los servicios clave y las fuentes de tecnología sin los cuales la cadena no puede avanzar. Los puntos de apalancamiento pueden identificarse como parte de un ejercicio de mapeo de la cadena de valor. La traducción de opciones estratégicas en soluciones de cadena de valor puede generar una gran cantidad de acciones potenciales.

## Paso 5: Fortaleciendo liderazgos

Algo que hemos aprendido a lo largo de las sistematizaciones es que las iniciativas más exitosas han sido aquellas donde hubo un claro liderazgo de una persona o un grupo de personas, la estrategia de intervención debe identificar a los “líderes” y posteriormente desarrollar sus capacidades

El grupo destinatario principal de la capacitación debe estar conformado por líderes y aquellas personas que vienen desarrollando ideas para la creación de nuevas iniciativas -los llamados en otros ámbitos “emprededores”-. Para estos líderes se sugiere:

- Un taller de un día de duración sobre técnicas de investigación de mercado.
- Un campamento de planificación de negocios de cinco días de duración.
- Asesoramiento continuo, así como acceso a una red de mentores externos que prestan asistencia experta, como ha sucedido con Manq`a.
- Eventos de redes con otras empresas, proveedores e iniciativas, como los espacios que brinda Ñam.



## 4.4 Registro de Patrimonio Alimentario

### 4.4.1 Propósito

Es necesario realizar una puntualización importante, la herramienta para registro de patrimonio alimentario no es lo mismo que el enfoque PAR, la herramienta es la descripción de los pasos metodológicos que deben realizarse para hacer un registro, el enfoque describe el marco conceptual sobre el cual se ha realizado la sistematización.

El objetivo de la herramienta es describir los pasos metodológicos que deben realizarse para hacer un registro de patrimonio alimentario a lo largo de una cadena de valor de emprendimientos donde PP/ER se relacionan con el mercado a través de la cocina.

### 4.4.2 Grupo destinatario

La herramienta está dirigida a gestores o quienes deseen desarrollar iniciativas, debe contar con la participación activa de los PP/ER y quienes representan a los diferentes niveles de la cadena de valor antes mapeada.

### 4.4.3 Descripción de la herramienta

El diseño conceptual identificó los componentes del enfoque del Patrimonio Alimentario Regional (PAR) que están presentes en cada una de las experiencias abordadas y que se define como un "...espacio constituido por las producciones primarias, la agroindustria alimentaria y las cocinas regionales que se articulan entre sí a través de las actividades de preparación, consumo y circulación de los alimentos que se contextualizan en un entorno ambiental y sociocultural específico.

Lo 'patrimonial' en las sistematizaciones se analizó desde cuatro perspectivas, tal cual planteadas en el marco conceptual y metodológico del proyecto BttR, a decir: activos, actores, comunidad alimentaria y paisaje.

Cada uno de los siguientes componentes se analizan como cada paso del registro PAR:

Activos	Actores	Comunidad Alimentaria
Naturales Culturales Producción Comercialización Comunicación Consumo	Primarios directamente vinculados a la gastronomía Secundarios, que son de soporte a los actores directos como proveedores o participantes de cadenas productivas y de suministros. Interacciones entre los actores primarios y secundarios	Diálogo, concertación y consensos Diseño de emprendimientos Articulación Público/Privada

Durante los siguientes pasos<sup>3</sup> se desarrolla un proceso iterativo donde se recoge, de manera preliminar, información secundaria existente del emprendimiento y principalmente información primaria, entrevistando representantes de los PP/ER y su entorno, a fin de tener una aproximación inicial.

3. Desarrollado a partir de: Ugaz, A. (2017). PAR Bolivia – Concepto y metodología para el registro y aplicación de estrategias. MIGA, Bolivia.

### **Paso 1: Registro de los activos**

Se procede con la identificación de los productos, cómo ellos se producen y el contexto natural y cultural en que se desarrollan. Se identifican los equipamientos, utensilios, procesos, y formas de transformación de los productos.

Se indagará sobre los productos alimentarios representativos, variedades, especies locales, productos transformados, recetas tradicionales, formas de conservación, utensilios empleados en la cocina, y artesanía utilitaria de mesa y de cocina como parte de los activos asociados al PAR que conforman la biodiversidad y riqueza gastronómica del territorio. Se establecerán los productos (activos) que son o eran producidos en la zona, formas de producción, transformación y espacios de comercialización de los mismos, estableciendo así una cartografía de la producción que permita, a partir de algunos indicadores, determinar su grado de identificación, valorización y articulación en dinámicas territoriales (sociales, políticas y económicas) por los actores (productores, pescadores, comercializadores, cocineros y cocineras, consumidores, empresas, instituciones públicas) que están presentes en el territorio.

En esta etapa, se pondrá particular énfasis a las funciones sociales que cumple la cocina en los distintos territorios, las leyes y reglas de comportamiento alrededor de la cocina y los espacios de consumo público. Hábitos, usos, costumbres, tabúes y prohibiciones, así como las historias, mitos y leyendas relacionadas al hecho alimentario. Es relevante además desarrollar una línea de tiempo que señale las distintas influencias que ha recibido esta cocina y cómo su construcción a partir de las distintas culturas en los territorios han determinado su carácter.

Se señalan, además, los espacios de comercialización y consumo (local, tradicional, turístico).

### **Paso 2: Registro de los actores**

Se identifican los tipos de actores del territorio que participan en los activos y en la comunidad alimentaria.

Es importante para la propuesta ubicar a los actores públicos y privados relacionados con procesos organizativos (organizaciones sociales de base, redes y alianzas, ONGs, agencias de cooperación) que tengan algún tipo de participación en el desarrollo territorial desde la biodiversidad cultural, soberanía, autonomía y seguridad alimentaria; turismo a nivel local, regional, nacional e internacional; sean empresas, fundaciones de empresas, microempresas, emprendimientos productivos, cooperativas y asociaciones; cocineros, cocineras (locales, regionales o nacionales) y operadores del turismo, entre otros.

Una vez identificado el mapa de actores del territorio se determinará el grado de capital institucional, social y económico para llevar a cabo procesos de promoción del turismo gastronómico desde la valorización del patrimonio agroalimentario regional con el que cuenta el territorio.

Este mapeo puede usar herramientas tradicionales de mapeo de actores, así como nuevas formas de registrar a quienes son los partícipes.

### **Paso 3: Registro de la comunidad**

Se refiere a los relacionamientos de los actores del PAR en términos de políticas públicas, espacios de comunicación y de interacción como rutas gastronómicas, cadenas productivas y de suministros que son importantes para la operación de la cadena agroalimentaria gastronómica y que constituyen la comunidad alimentaria.

Es el colectivo de individuos y/o instituciones públicas y privadas, integrantes de la cadena de suministro, servicio y gestión de la alimentación; gestores locales públicos, ONGs, empresas; que de manera coordinada y consensuada asumen roles y compromisos para diseñar, ejecutar y gestionar los productos turísticos gastronómicos.

El resultado es una matriz como la presentada a continuación (ejemplo del registro PAR de las Agroferias Campesinas):

Table 2.1.3: The PAR in the rural agro-fairs experience of the Magdalena del Mar.

Activos	Actores	Comunidad Alimentaria
<p>150 productos agropecuarios de producción orgánica de 19 regiones de costa, sierra y selva.</p> <p>Más de 80 feriantes asociados y organizados.</p> <p>Alineamiento de intereses de feriantes, vecinos, autoridades y consumidores.</p> <p>Feriantes con equidad de género y relevo generacional.</p> <p>Marcas consolidadas de productos orgánicos.</p> <p>Espacio de comercialización formal.</p> <p>Potencial para la integración al turismo gastronómico de Lima.</p> <p>Los métodos de producción agrícola conservan antiguos instrumentos tecnológicos, y técnicas ancestrales.</p> <p>Culturalmente tiene un fuerte simbolismo ritual de relación hombre-naturaleza; además de permanentes prácticas rituales y cosmovisión andina durante la siembra y cosecha.</p> <p>La feria muestra la agrobiodiversidad de la costa, sierra y amazonía peruana.</p> <p>La transformación de los productos conserva la naturalidad del producto.</p> <p>Agroferias Campesinas del distrito de Magdalena del Mar en Lima, se ha convertido en un espacio de consumo popular y cotidiano todos los domingos.</p>	<p>84 Agricultores/campesinos</p> <p>Compradores/Amas de casa/Familias</p> <p>Cocineros</p> <p>Vecinos de Magdalena del Mar, Miraflores, Jesús María, San Miguel</p> <p>Municipalidad Distrital de Magdalena</p> <p>APEGA: Sociedad Peruana de Gastronomía</p> <p>Reencuentro de agricultores con familiares y paisanos asentados en Lima.</p>	<p>Familias campesinas de 19 regiones del Perú.</p> <p>Integración en la feria de cadenas de consumidores de cada uno de los feriantes.</p> <p>Espacio de experiencia compartida de amas de casa y familias de cinco distritos de Lima cercanos a la feria.</p> <p>Restaurantes y comunidad gastronómica.</p> <p>Restaurantes y comunidad gastronómica.</p> <p>Continuidad de Patrones Alimentarios (recetas, preparaciones/almacenamiento) y de hábitos de la comunidad alimentaria radicada en Lima.</p> <p>Municipalidad Distrital de Magdalena del Mar.</p> <p>Gobierno Regional de Lima.</p> <p>Ministerio de Agricultura.</p>

## 4.5 Asociatividad y gobernanza

### 4.5.1 Objetivo

Esta herramienta tiene como objetivo ayudar a los facilitadores a trabajar con el grupo de PP/ER para lograr que las personas adecuadas realicen los trabajos adecuados dentro de una estructura empresarial para mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad. Ayuda a identificar el modelo organizativo y la gobernanza apropiada para las iniciativas de PP/ER, y brinda orientación sobre cómo fortalecer el desempeño frente a un triple resultado de viabilidad económica, equidad social y sostenibilidad ecológica.

### 4.5.2 Grupo destinatario

La herramienta está dirigida tanto a gestores de las iniciativas como a los mismos PP/ER que deseen conocer su entorno o iniciar con una idea de negocio.

### 4.5.3 Descripción de la herramienta

Junto con la determinación de la estrategia de intervención, otro aspecto importante que se debe examinar como parte de la estrategia de desarrollo de la cadena de valor es el modelo organizativo que permita a los PP/ER, por un lado, alcanzar economías de escala y acceder a tecnología y servicios de apoyo, y por otro, desarrollar las capacidades de gestión de riesgos para que puedan cumplir sistemáticamente las metas cuantitativas y cualitativas del mercado identificadas mediante la herramienta de determinación de la estrategia.

Los tres tipos más comunes de modelos organizativos son los siguientes:

- I. impulsado por los productores, es decir, basado en las acciones colectivas de organizaciones de productores de carácter formal e informal (grupos, asociaciones, cooperativas) que asumen funciones en la producción —y a veces en la post-cosecha— para obtener una porción más grande del mercado minorista, en nuestra experiencia las cooperativas Maqueo y Campos de Hielo son un ejemplo de esto.
- II. impulsado por los compradores, es decir, cuando el sector empresarial privado (procesadores, minoristas, intermediarios y mayoristas) organiza a los productores como proveedores a través de varios tipos de acuerdos contractuales (modalidades de producción colectiva, agricultura por contrato y, en ocasiones, empresas conjuntas), los proveedores de El Bodegón o de Gustu son un ejemplo de esto.
- III. impulsado por los intermediarios, es decir, por un actor de la cadena de valor que puede ser un agricultor en mejor situación económica (o “agricultor líder”) o una entidad externa (una organización no-gubernamental o un comercializador intermediario), la experiencia de supermercados Ketal o las escuelas Tambinas son ejemplo de este modelo.

El modelo impulsado por los productores, como Maqueo, Campos de Hielo, Mielés del Sur o CORPAPA es una forma de organizar la oferta de productos por parte de los productores en pequeña escala a lo largo de la cadena de valor hasta el mercado final. Es un modelo que se ha apoyado tradicionalmente. La acción colectiva, si es exitosa, puede permitir la renegociación de las relaciones de poder dentro de la cadena de valor a pesar de que este modelo tiene antecedentes desiguales en cuanto a proveer a los agricultores en pequeña escala beneficios sostenibles a través de su participación en mercados dinámicos.

Organizaciones impulsadas por los compradores generalmente han funcionado bien en cuanto a la prestación eficiente de servicios y participación exitosa en una cadena de valor específica se refiere, como ha sucedido con los restaurantes El Bodegón y Gustu. Dado que cada modelo tiene sus fortalezas y debilidades, la viabilidad de uno frente al otro depende normalmente del contexto socioeconómico local y la estructura del mercado de productos básicos, en los dos casos mencionados no se ha impulsado la asociatividad como un fin, sino como un medio de poseer un interlocutor que representa a los productores.

Cualquiera sea la opción que se adopte (impulsada por el productor, comprador o intermediario), los agricultores necesitarán organizarse de alguna manera. Además de reducir los costos de producción a través de economías de escala, las organizaciones de agricultores pueden también mejorar la capacidad de negociación de sus miembros frente a las empresas privadas que generalmente tienen poder para dictar las condiciones de las relaciones comerciales y los márgenes de ganancia de los diferentes actores, y pueden aprovechar esta situación dominante para trasladar los riesgos de inversión a los asociados más débiles sin compartir los beneficios.

En situaciones de contracción económica, los pagos a los productores se retrasan lo cual determina que sean los productores quienes efectivamente financian a sus compradores. Entre las medidas que pueden tomarse para equilibrar estas relaciones se pueden mencionar las siguientes:

- I. Ayudar a los agricultores a organizarse en sentido horizontal de manera que las comunidades puedan actuar de forma colectiva y negociar con los compradores sobre una base más equitativa.
- II. Instar a las organizaciones campesinas a trabajar con varios compradores para crear competencia entre ellos.
- III. Reforzar el acceso a la información de mercado para las organizaciones de agricultores y mejorar sus capacidades empresariales y de negociación.
- IV. Animar y apoyar a las organizaciones de productores para que no sólo se dediquen a la producción primaria, sino que se expandan a actividades que agreguen valor para sus miembros tales como las de almacenaje, procesamiento y transporte (cuando se basan en un modelo operativo sólido, estas actividades son muy eficaces para obtener mejores ingresos de la cadena, pero se requiere una gestión sólida y profesional).
- V. Asegurar que los miembros de las organizaciones de agricultores puedan acceder al crédito de manera independiente: cuando los compradores suministran financiación a sus proveedores, ellos pueden dictar las condiciones del intercambio comercial.

En algunos proyectos de cadenas de valor, especialmente en aquellos con altos costos iniciales, se ha apoyado a las organizaciones de productores en la conformación de cooperativas (ejemplo Chile). El objetivo es ayudar a los productores primarios a obtener beneficios de actividades ubicadas en la parte superior de la cadena, aunque los cooperativos minoritarios se encuentran generalmente en una posición débil y las empresas compradoras pueden utilizar transferencia de precios con sus socios comerciales para disminuir las ganancias minimizando el pago de dividendos a los agricultores. Se requiere hacer una estructuración cuidadosa para asegurar que este tipo de inversiones generen beneficios atractivos.



El apoyo a la formación y el fortalecimiento de las organizaciones de agricultores impulsadas tanto por productores como por compradores es una parte esencial de la mayoría de los proyectos de cadenas de valor y puede tomar forma de las siguientes maneras:

- capacitación empresarial y financiera para ayudar a los agricultores a entender y elaborar propuestas de negocios (tanto grupales como individuales) y negociar con potenciales socios.
- capacitación organizativa para facilitar una gestión más transparente y competente de las organizaciones de agricultores, el desarrollo de los servicios a los miembros, etc.
- facilitación de contactos con actores de la cadena tales como compradores, proveedores y entidades financieras.
- formación técnica, como por ejemplo en agronomía o informática.

En muchos países, los grupos impulsados por productores, en particular las cooperativas, han tenido experiencias desiguales debido a la interferencia política, la mala gestión y la falta de una orientación empresarial de mercado. En estos casos, se debe juzgar si apoyar a estas organizaciones redundará en los beneficios deseados o si convendría más optar por invertir en la empresa principal, en nombre de los PP/ER, en lugar de continuar invirtiendo el dinero en cooperativas poco eficientes.

## 4.6 Generación de alianzas/cooperación con sector público o privado

### 4.6.1 Propósito

Esta herramienta proporciona directrices a los equipos de diseño de proyectos para elaborar componentes centrados en asociaciones entre el sector público, el sector privado y los PP/ER y apoyar el funcionamiento de estas asociaciones.

### 4.6.2 Grupo destinatario

Esta herramienta para la generación de alianzas es abierta a cualquier interesado que desee emprender y tener negocios y proyectos a largo plazo. Las alianzas pueden ser diversas, vinculando productores, académicos, empresarios, entre otros, en tanto todos se acoplen a los objetivos seleccionados y perciban cada uno desde su propio lugar de trabajo, beneficios recíprocos y compartidos de esta unión.

### 4.6.3 Descripción de la herramienta

El propósito de cualquier asociación es cumplir los objetivos de manera más efectiva que cada parte interesada por sí sola. Esto se logra construyendo sobre fortalezas complementarias y creando sinergias positivas.

Las alianzas se basan en relaciones mutuamente beneficiosas que involucran contratos de confianza o legalmente vinculantes entre dos o más partes. Especialmente en mercados débiles o disfuncionales, las asociaciones pueden servir para abordar las “fallas del mercado”. Al mitigar los riesgos (a través del reparto de riesgos), al agrupar recursos (como el capital, los conocimientos y los activos) y al acordar el reparto de beneficios, las asociaciones de la cadena de valor agrícola pueden mejorar los resultados para todas las partes involucradas.

Los elementos clave que caracterizan a las alianzas público-privadas implican la cooperación entre un gobierno, agentes comerciales y PP/ER, que acuerdan trabajar juntos para alcanzar un objetivo común o llevar a cabo una tarea específica mientras asumen riesgos y responsabilidades conjuntamente, y comparten beneficios, recursos y competencias.

¿Qué tipos de asociaciones se pueden realizar? No existe una “talla única”: el contexto es importante: las oportunidades de asociación varían considerablemente de una iniciativa a otra. Por ejemplo, en los países emergentes o de ingresos medios con un sector privado dinámico, los enfoques de alianzas pueden ser bastante elaborados, con margen para la selección competitiva y grandes contribuciones del sector privado.

## Paso 1: Para qué generar una alianza

Es importante conocer exactamente cuál tipo de estrategia es la que se va a trabajar y con qué finalidad. Existen algunos tipos de alianzas estratégicas, entre las que destacan:

- Alianzas tecnológicas. Realizadas para transferir o para desarrollar nuevas tecnologías como ha sucedido con Ketal y su alianza con productores.
- Alianzas de producción. Realizadas para transferir conocimientos de producción o para especializarse en unos productos o parte de la producción, mejorando la competitividad de ambos, como ha sucedido en la relación entre los productores y los restaurantes El Bodegón y Gustu, llegando inclusive a las Escuelas Sostenibles Tambinas.
- Alianzas de mercadeo y ventas. Permiten optimizar las capacidades de marketing y ventas completando su gama con la del otro, ingresando a un mercado imposible o difícil para los extranjeros, o reduciendo los gastos de mercadeo, ventas y distribución, como ha sucedido con CORPAPA y sus acciones para ampliar el conocimiento de sus compradores y clientes, o las alianzas entre las cooperativas chilenas y el PRODESAL de INDAP.
- Alianzas para fortalecer la organización: acuerdo entre distintas organizaciones de base, para fortalecer volúmenes de comercialización, incidencia política e institucional y representación en espacios de política pública (Ej: gremios, uniones de cooperativas, cooperativas de segundo y tercer piso, fundaciones público-privadas, etc.), como ha sucedido con las Agroferias Campesinas.
- Alianzas de expansión internacional. Acuerdo para entrar conjuntamente a un tercer país o zona del mundo, como ha sucedido con Miele del Sur cuyo mercado se encuentra a nivel internaciona.

En este primer paso es importante identificar para qué deseamos generar una alianza sobre la base de la estrategia que hemos elegido. Es necesario conocer si se trata de una estrategia apropiada y si es deseable para los PP/ER. En esta fase se deberá definir cuál es el papel que

debe desempeñar dicha alianza. El resultado de la estrategia basada en alianzas será más favorable cuando se introduzca dicha estrategia de forma gradual:

## Paso 2: Elección de los socios

La esencia de las alianzas estratégicas no es solo definir el negocio y el resultado esperado, es seleccionar el socio adecuado. Tanto énfasis hay que poner en la exploración de las posibilidades de la alianza como en el conocimiento y selección del socio, más si se trata de negocios incipientes que necesitan mucho soporte estratégico para surgir y lograr mayor rentabilidad.

El socio debe ser capaz de alcanzar metas estratégicas de la organización, sea esta pequeña o grande (acceso al mercado, compartir los costos y los riesgos, contar con capacidades de que la empresa carece). Un buen socio debe compartir la visión de los PP/ER respecto al objetivo de la alianza. Debe estar en sincronía con lo que se es y lo que se busca.

## Paso 3: Tipos de modelos operativos.

Tras establecerse una justificación clara de la asociación e identificar a los asociados, es necesario elaborar y presentar formalmente el estudio de viabilidad sobre el que se sustenta la misma. A tal efecto, el tipo de modelo operativo que elijan las contrapartes privadas de la asociación (productores y empresas) es un elemento fundamental para garantizar que el modelo sea eficiente y beneficioso para cada asociado. El modelo dependerá de la naturaleza del producto (perecedero, al por mayor, diferenciado, etc.), los asociados (productores, compradores, elaboradores, exportadores, etc.) y el mercado final.

Los 3 tipos de modelos operativos para generación de la alianza son:

- Modelos horizontales basados principalmente en acuerdos informales.
- Modelos integrados verticalmente mediante acuerdos formales.
- Empresas conjuntas con inversión en instalaciones compartidas.

#### Paso 4: Construcción de la alianza

La negociación es el fundamento para la construcción de la alianza. Esta construcción interna debe buscar soluciones para resolver conflictos de intereses e identificar objetivos claves a la hora de negociar aspectos que van desde lo administrativo hasta lo financiero. Conociendo el fin de la alianza, los socios y el modelo operativo se debe proceder a la formalización del acuerdo.

El proceso debería conducir a un entendimiento mutuo de las expectativas, capacidades y responsabilidades de todos los asociados, y a crear confianza en aquellos que no estén habituados a integrar una asociación, lo cual incluye no solo a productores y empresas privadas, sino también a gobiernos y el sector público.

Es de suma importante tomar en cuenta que en negociaciones entre PP/ER y compradores el objetivo es facilitar un proceso que cree confianza y proporcione acceso a la información a todas las partes intervinientes. De esta manera se podrá llegar a un acuerdo mutuo sobre cuestiones críticas como: i) un mecanismo claro y transparente de fijación de precios, ii) las condiciones de pago, iii) los requisitos de cantidad y calidad del producto (que también podría diferenciarse por precio), iv) los tiempos de entrega y modalidades de recolección; v) un acuerdo de pre-financiación de la producción facilitado por el comprador, y vi) servicios de asesoramiento técnico prestados por el comprador. Estas cuestiones pueden abordarse a través de contratos verbales o escritos dependiendo del país, el producto y las partes interesadas que intervengan. Si bien formalizarlos por escrito implica un costo (p. ej., asesoramiento legal), hacerlo generalmente aumenta las posibilidades de que las partes cumplan con lo pactado.

Crear espacios y destinar tiempo a reunirse y volver a aprender de interacciones positivas. A menudo el punto de partida de una asociación provechosa es terminar con los “malos hábitos” y superar viejos prejuicios sobre las demás partes.

Garantizar que todas las partes de la asociación comprenden plenamente sus funciones. No basta tan solo con negociaciones y acuerdos para garantizar que las partes interesadas comprenden sus funciones y obligaciones. Se recomienda realizar las actividades siguientes:

- contratar personal competente en gestión de proyectos con el perfil profesional adecuado para trabajar con un enfoque centrado en PP/ER y con el sector privado una buena combinación de experiencia técnica y pericia empresarial para gestionar la asociación, crear un clima de confianza y armonizar las aspiraciones de los asociados.
- A la puesta en marcha del proyecto, fomentar un tratamiento profundo de los objetivos de la asociación, las funciones y responsabilidades de cada parte, los resultados y beneficios esperados para cada parte, lo cual requiere tiempo y recursos. Los encargados de la gestión del proyecto deberán hacer una planificación acorde y manejar las expectativas de los interesados
- acordar los mecanismos que usarán los asociados para intercambiar conocimientos e información. Se necesita tanto tiempo como recursos a fin de mantener un buen flujo de información y mitigar los conflictos, y
- empoderar a las partes interesadas y crear un clima de confianza entre ellos para que puedan participar eficazmente en la gobernanza y en los procesos de adopción de decisiones de la asociación. La asistencia técnica puede ayudar a fortalecer la capacidad de los productores para negociar con las otras partes.

Garantizar que los integrantes de la asociación de PP/ER tengan la capacidad para cumplir sus funciones. En muchos casos estas asociaciones son algo relativamente nuevo. Justamente, uno de los objetivos de tales iniciativas es capacitar a todos los integrantes para que repliquen y amplíen la escala de estas asociaciones de manera independiente del financiador. Se recomienda entonces poner a punto un plan de creación de capacidad bien estructurado que prevea:

- capacitar a los asociados del sector público y gerentes de proyectos para reforzar sus competencias para trabajar con el sector privado, administrar los contratos de la asociación con los proveedores de servicios,
- en los primeros dos o tres ciclos comerciales, proporcionar capacitación y asesoramiento a las organizaciones de PP/ER en cuanto a fijación de precios, temas legales y contractuales, información de mercado y habilidades de negociación, e

- incorporar otros proveedores de servicios que puedan ayudar a las partes a desempeñar plenamente sus funciones (p. ej., por medio de servicios de desarrollo empresarial)..

Garantizar la rendición de cuentas y la transparencia. A menos que las cuestiones relativas a la transparencia y la necesidad de rendir cuentas públicamente sean encaradas activamente desde el inicio de las mismas, estas asociaciones pueden generar muchas críticas por parte de organizaciones de la sociedad civil y de defensa de derechos. Se deberá invertir tiempo y recursos en un proceso participativo de consulta donde todos los interesados puedan abordar cuestiones que les preocupan, por ejemplo, relativas a salarios, contratos, acceso de las comunidades rurales a la tierra y el agua, impacto ambiental y casos de explotación de una de las partes de una relación.

Las alianzas implican la búsqueda de incrementar la competitividad de las actividades económicas que se realizan, así como también desarrollar más y mejores canales de cooperación. Es por ello que los socios estratégicos deben mostrar una disposición permanente a actualizarse, de conformidad con la evolución de la tecnología y el contexto actual donde se ubique su industria y/o su negocio.

Las alianzas estratégicas no implican que una empresa u organización dependa de otra para subsistir. Más bien implica que van a existir acuerdos mutuos para mejorar los objetivos establecidos, sean estos a nivel comercial, de rentabilidad o productivos y que las empresas y organizaciones puedan recibir beneficios mutuos, sin que esto implique que otras adquieran mayores ventajas competitivas.



## 4.7 Identificación de servicios necesarios

### 4.7.1 Objetivo

La competitividad de las cadenas de valor depende de la disponibilidad de servicios. Los servicios son la clave para proporcionar acceso a los insumos, al conocimiento y la información y a las habilidades necesarias para la mejora de la cadena de valor. A medida que avanza el desarrollo económico, los modelos de negocio se diferencian cada vez más y agregan procesos comerciales nuevos y, a veces, exigentes. Intensificar la producción o invertir regularmente en nueva maquinaria requiere información adicional, tecnología mejorada, mejores habilidades, mejor logística y muchas otras innovaciones de procesos y productos. Para tener acceso a estas mejoras, los PP/ER dependen de técnicos y servicios especializados. Por sí solos, rara vez podrán mejorar sus modelos de negocio. Lo mismo es cierto a nivel de la industria cuando se trata de penetrar en nuevos mercados o mejorar el número de personas calificadas.

El objetivo de esta herramienta es ofrecer una visión general de los diferentes tipos de prestación de servicios y arreglos de servicios necesarios. Proporciona opciones para facilitar o mejorar la prestación del servicio y los arreglos del servicio, teniendo en cuenta la viabilidad de la opción elegida.

### 4.7.2 Grupo destinatario

La herramienta está dirigida tanto a gestores de las iniciativas como a los mismos PP/ER que deseen desarrollar una idea de negocio.

### 4.7.3 Descripción de la herramienta

Es cada vez más frecuente que los proyectos de cadenas de valor aprovechen al máximo los servicios “integrados” disponibles a los productores en pequeña escala junto a las transacciones comerciales de insumos o de equipos facilitados por el proyecto. Estos servicios pueden estar provistos por el comprador o el proveedor.

Los servicios provistos por el comprador los proporcionan los compradores de los productos básicos (o sus agentes). En algunas cadenas de valor los compradores son motivados a prestar servicios para garantizar que reciban la cantidad y calidad adecuada de productos y con la frecuencia de distribución necesaria. Estos servicios se pueden prestar en forma de capacitación, extensión agrícola o asistencia técnica para ciertas actividades críticas como ser la fumigación de cultivos hortícolas destinados a exportación en los que los niveles residuales de pesticidas son un factor fundamental para poder entrar en los mercados. Los compradores pueden también ayudar a establecer sistemas de trazabilidad del producto o a obtener la certificación necesaria para entrar en determinados mercados (comercio justo o de productos orgánicos) y puedan proporcionar servicios de transporte, clasificación y otros de post-cosecha. A menudo, no existe un costo explícito para estos servicios, pero los precios que se pagan a los agricultores por sus productos usualmente contemplan dichos costos. Alternativamente, los servicios se pueden prestar a cambio de un pago en especie. Los productores deberán decidir si les conviene utilizar servicios integrados o buscar proveedores de servicio externos.

Los servicios provistos por el vendedor son los que proporcionan los proveedores de insumos a los PP/ER. Las empresas de semillas pueden aconsejar qué semilla utilizar para determinadas condiciones, las prácticas más adecuadas para la germinación, los tiempos óptimos de cultivo, el uso de herbicidas, etc. Las empresas de fertilizantes pueden hacer lo mismo respecto a los mejores métodos de aplicación o pueden proporcionar servicios de pruebas de suelos. En los proyectos de cadenas de valor se busca crear las condiciones organizativas óptimas (agricultores organizados, existencia de productores líderes) para aprovechar al máximo los servicios y crear una masa crítica de clientes que pueda atraer la atención de los proveedores, los cuales se interesan generalmente sólo por los grandes productores.

Servicios proporcionados por las microempresas y las PYMES. Los agricultores necesitan ser más eficientes para participar en cadenas de valor lo cual abre oportunidades para la provisión de servicios por parte de microempresas y PYMES locales. Dependiendo de la cadena de valor, estas empresas en pequeña escala pueden ofrecer servicios de preparación del suelo, sembrado, fumigación, roturación, arado, poda y otros. Los agricultores podrán de esta forma concentrarse en la gestión y otras funciones principales, y contratar a proveedores de servicio externos para que se ocupen de las actividades en las que pueden ser más eficientes que la mano de obra familiar.

### **Paso 1: Identificar los tipos de servicio requeridos.**

Los proveedores de servicios operativos realizan ciertas operaciones comerciales en nombre de las empresas. Estos servicios son “operativos” porque corresponden a la secuencia funcional de la cadena. El transporte es un ejemplo clásico.

La segunda categoría de servicios son los servicios de soporte prestados por proveedores a nivel meso. Los servicios de soporte se refieren a la inversión general y a las actividades preparatorias que benefician a todos los operadores de la cadena de manera colectiva que comparten el interés en una industria próspera. Las intervenciones regulatorias del gobierno, como el establecimiento de grados y estándares o la fijación de precios de mercado, no se incluyen aquí.

En un primer paso, pasamos por la cadena de valor para especificar las necesidades de servicio de aquellos operadores que actualmente pueden tener dificultades para acceder a los servicios. Además, verificamos si algún proveedor de servicios ya cubre sus necesidades. Este análisis muestra hasta qué punto se satisface la demanda e indica la (in) compatibilidad de la demanda y la oferta de servicios.

### **Paso 2: Analizando las brechas en la disponibilidad del servicio**

Las deficiencias en la calidad del servicio y los precios son una cosa. En muchos casos, ciertos grupos de operadores en la cadena de valor no tienen acceso al mercado de servicios. Simplemente no pueden encontrar ninguna oferta que satisfaga las necesidades del servicio. Ya hemos identificado estas brechas de servicio fundamentales respondiendo a la pregunta de si las ofertas de servicio actuales satisfacen las necesidades con un simple “no”.

Por otro lado, los proveedores de servicios deben seguir una política de precios que cubra el alto costo y el riesgo de la prestación del servicio, cuando la frecuencia de la demanda es baja y los clientes viven en regiones remotas. Solo los proveedores de servicios locales informales tienen una estructura de costos que les permite sugerir precios competitivos. Sin embargo, estos proveedores necesariamente tienen una gama limitada de ofertas. La infraestructura débil es otro factor considerando la distancia entre los proveedores de servicios y sus posibles clientes en las zonas rurales.

Por lo tanto, el problema clave es una falla del mercado de servicios. Se hace evidente a medida que más operadores se mueven para mejorar sus modelos de negocio e invertir.

### **Paso 3: Análisis de problemas de incentivos en la prestación de servicios de soporte.**

Aunque los servicios de soporte benefician a todos los operadores de la cadena de valor, no necesariamente pueden o no están dispuestos a pagar por ellos. Solo las cadenas de valor avanzadas que generan valor suficiente tienen comunidades empresariales bien organizadas que pueden pagar por los servicios de apoyo, sobretodo en lo referido a asistencia técnica para la producción en el caso de los PP/ER. Los pequeños operadores en cadenas débiles dependen principalmente de la provisión de servicios públicos por parte de la administración gubernamental y las agencias de desarrollo.

Por lo tanto, encontramos que los servicios de apoyo son financiados y proporcionados regularmente por el gobierno. Por supuesto, existen argumentos válidos para la financiación pública de los servicios de apoyo. Sin embargo, la financiación pública de los servicios de apoyo puede dar como resultado que los operadores no tengan el control total de la prestación del servicio. En una situación en la que el cliente de un servicio no paga, la disposición del servicio incluye al menos tres (si no más) partes: los clientes del servicio, los proveedores de servicios y los financiadores (públicos) del servicio.

Un aspecto importante a tener en cuenta al analizar los servicios operativos y de apoyo es la dimensión política de la provisión de servicios. El entendimiento implícito en la mejora de la cadena de valor es que los mercados deberían ser idealmente libres y transparentes, y las organizaciones e instituciones públicas deberían operar como burocracias que prestan servicios de acuerdo con su fecha oficial. Sin embargo, este no es siempre el caso. En algunos países, por ejemplo, los servicios públicos de extensión agrícola están muy politizados, siendo utilizados por los gobiernos como un medio para mantener la influencia en las zonas rurales (por ejemplo, mediante la distribución gratuita de insumos a los partidarios) o para proporcionar empleo a los aliados políticos.

### **Paso 4: Identificación de soluciones en la provisión de servicios**

En una economía de mercado, la prestación privada de servicios operativos es la solución predeterminada y la forma más común de prestación de servicios. Toda empresa compra servicios en algún momento. El mercado de servicios implica una relación cerrada entre solo dos partes: el cliente y el proveedor de servicios. Los operadores demandan, consumen y pagan el servicio. La coordinación es a través del mecanismo del mercado. En los mercados de servicios en funcionamiento, no hay necesidad de preocuparse por el acceso a los servicios siempre que los clientes puedan pagar. Dependiendo de los incentivos del mercado, los servicios estarán disponibles a medida que avance el desarrollo económico.

Sin embargo, el mecanismo del mercado a menudo no sirve a los operadores débiles con pequeñas ganancias y poco flujo de caja. En ausencia de una demanda de pago, la gama de servicios ofrecidos sigue siendo muy limitada. Esto es particularmente cierto para los servicios que acompañan a la innovación. A menos que los operadores actualicen sus equipos regularmente, no hay suficiente demanda de servicios de ventas, reparación y mantenimiento. La mecanización de las granjas es un ejemplo: los primeros agricultores que se mudan a la mecanización en una región simplemente no encontrarán las ofertas apropiadas de mecánicos y repuestos. Normalmente, dichos servicios solo están disponibles de fuentes privadas.

La experiencia con el desarrollo de un mercado de servicios empresariales muestra que, a pesar de todos los esfuerzos, el alcance de los mercados de servicios siempre tendrá sus límites. Nuevamente, el contexto de la cadena de valor ofrece otra posibilidad para facilitar el acceso de los pequeños empresarios a los servicios operativos. Esencialmente, la solución es integrar la prestación del servicio en los vínculos comerciales existentes. Esto se aplica a los vínculos contractuales (verticales), así como a la cooperación

(horizontal) entre los operadores. Los “arreglos de servicios integrados” son la solución elegida para satisfacer las necesidades que los mercados de servicios no pueden cubrir.

Finalmente, otra alternativa que debe considerarse es que en una empresa cooperativa formal, la provisión de servicios significa la contratación de personal especializado (proveedores de servicios internos). Cuando las cooperativas de productores individuales son demasiado pequeñas, delegan la prestación de servicios a las federaciones de cooperativas de segundo nivel. Los servicios prestados por el personal contratado se pagan con las cuotas de membresía y / o los ingresos de las operaciones comerciales propias de la asociación, como el marketing o el procesamiento conjunto. Este tipo de acuerdo de servicio no se basa en el mercado.

Hay tres principios para lograr un cambio en estos arreglos de servicios de soporte:

- Fortalecimiento de la articulación efectiva de la demanda.
- Incentivos para aumentar la orientación de la demanda de las agencias de servicio público.
- Prestación privada de servicios de apoyo.

El principio rector es fortalecer la articulación de la demanda, que se refiere a la conexión entre los clientes del servicio, el Ministerio u organismo rector que encarga el servicio y la agencia de servicios.

Esto se puede lograr mediante la movilización de fondos de los clientes y terceros para pagar los servicios de apoyo que dan voz a las empresas en la asignación y utilización de los fondos. La redirección de los flujos financieros proporciona un incentivo de desempeño a los proveedores de servicios y mejora su capacidad general.

El tercer elemento es transferir la prestación de servicios de apoyo de organizaciones de servicios públicos a otros (empresas privadas, asociaciones, ONG) que prestan servicios en nombre del gobierno o donantes internacionales. La privatización del suministro de servicios tiene la ventaja de que las organizaciones públicas contratan los servicios de apoyo, lo que permite una supervisión y control más estrechos.

Independientemente de los incentivos financieros, las agencias de servicios aún tienen que tener la capacidad de cumplir y, de hecho, brindar los servicios adecuados. El desarrollo de capacidades de los proveedores de servicios, por lo tanto, es un elemento indispensable.

## 4.8 Financiamiento

### 4.8.1 Propósito

Esta herramienta aborda la sostenibilidad financiera y describe cómo quienes brindan asistencia a PP/ER pueden ayudar a mejorar su gestión financiera y asegurar los servicios financieros necesarios. Introduce los componentes básicos de la planificación financiera con indicadores hacia recursos de proveedores de servicios más avanzados a medida que evolucionan desde pequeños emprendimiento rurales hasta cooperativas y empresas.

La dimensión financiera del desarrollo de la cadena de valor tiene dos niveles. Uno son los operadores de la cadena que deben asegurarse de que sus modelos de negocio sean financieramente viables. El otro es la cadena de valor en general. Para alcanzar la escala, tenemos que sumar las necesidades financieras individuales de las empresas individuales y la inversión en infraestructura y servicios públicos de toda la cadena.

### 4.8.2 Grupo destinatario

La herramienta está dirigida tanto a gestores de las iniciativas como a los mismos PP/ER que desean desarrollar una idea de negocio.

### 4.8.3 Descripción de la herramienta

No hay financiamiento sin un caso comercial comprobado. La condición previa para resolver la cuestión de la financiación es la existencia de un modelo de negocio viable, como hemos visto con las herramientas previas, por medio de su aplicación es posible desarrollar un modelo de negocio que sea viable.

Un elemento esencial del diseño de todo emprendimiento es determinar cómo los actores de la cadena, empezando con los PP/ER pueden atender sus necesidades financieras de capital de trabajo e inversión para poder participar en la cadena de forma rentable y sostenible.

**Paso 1:** Familiarícese con la naturaleza de los negocios y la realidad financiera de ser un “microempresario”.

El ejercicio de mapeo en la herramienta “mapeo de la cadena de valor” debe incluir un análisis acerca de los flujos financieros que existen dentro y fuera de la cadena, así como de los productos financieros que necesitan los distintos actores. La elección de fuentes de financiación (internas o externas) dependerá de factores tales como el país y el lugar del proyecto, la presencia de proveedores de servicios financieros y sus fortalezas, la disponibilidad de productos financieros y la medida en la que están disponibles a los PP/ER y la disposición de los actores de la cadena para otorgar crédito a otros actores. En base a este análisis, se deberá determinar el alcance

de las intervenciones para expandir la oferta de productos financieros de la cadena.

Maqueo, Mielles del sur, Punta Chien y Campos de Hielo atravesaron por diferentes fases de apoyo financiero hasta lograr su sostenibilidad económica, el conjunto de capacidades que debieron desarrollar para lograr este nivel ha estado ligado estrechamente con el desarrollo general de su emprendimiento.

**Paso 2:** Documente y revise el rango y la variedad de servicios financieros disponibles en su área objetivo

Los proveedores de servicios financieros ayudan a las personas a administrar su dinero. Las personas necesitan lugares para mantener seguros los ahorros de efectivo y pueden necesitar pedir prestado dinero para superar un déficit de flujo

de efectivo. La mayoría de las personas recurren primero a familiares, amigos y vecinos para resolver problemas de dinero. De lo contrario, los préstamos o los pagos retrasados a menudo se pueden negociar con propietarios, comerciantes, comerciantes, prestamistas, proveedores de insumos o procesadores.

Las fuentes internas de financiamiento para cadenas de valor que hemos podido sistematizar incluyen las siguientes (sin ser limitativos):

- Fuente provenientes de cooperación internacional o del Estado: Maqueo, Mielles del Sur, Punta Chien, Campos de Hielo.
- Créditos o pagos adelantados otorgados por el comprador de la cosecha: Ketal.
- Créditos otorgados por el proveedor de bienes y servicios a los pequeños productores o microempresas rurales: Punta Chilén.
- Pagos directos de los clientes: CORPAPA, El Bodegón, Gustu

### **Paso 3: Desarrollar capacidades para aprender lo esencial de la gestión y planificación financiera.**

Las discusiones grupales son la mejor manera de alentar a las personas a pensar sobre la planificación financiera y cómo van a mejorar o desarrollar un emprendimiento. Si se están formando grupos para mejorar la participación en las cadenas de valor, esta puede ser una buena oportunidad para presentar el tema de la planificación financiera y las cuentas-e:

- Identificar oportunidades de discusión y aprendizaje grupal que permitan explicar los conceptos clave de gestión financiera a los participantes.
- Asegurar de que los conceptos sean relevantes y de uso práctico para los participantes.

Los siguientes pasos tienen que ver con el desarrollo de las capacidades de los PP/ER en poder acceder a la oferta de los servicios financieros, los gestores de iniciativas PP/ER deben tomar estos pasos de manera muy consciente y en coordinación con los emprendimientos mismos.

### **Paso 4: Establecer centros de información que ofrezcan detalles de los servicios financieros.**

Es posible que los PP/ER se muestren reticentes a acercarse a las instituciones financieras formales y, por lo tanto, se pierdan los servicios que ofrecen, como cuentas corrientes, sobregiros, préstamos a plazo, transferencias de dinero o cuentas de depósito. La fuente del problema puede ser la alfabetización o las barreras culturales (que afectan especialmente a las mujeres).

Hay que considerar:

- Hacer un inventario de productos y servicios financieros disponibles para crear folletos, carteles y material de referencia simples en el idioma local para su uso en grupos de discusión y distribución a través de centros de información locales.
- Ayudar a las asociaciones empresariales o grupos de estudio a establecer una capacitación en alfabetización si es necesario.
- Alentar a las instituciones financieras a mejorar su "facilidad de uso" y participar en reuniones de información con posibles clientes.
- Ayuda para organizar visitas y discusiones con el personal del banco u otra institución financiera por grupos e individuos.

### **Paso 5: Alentar a las instituciones financieras a adoptar un cliente**

Es necesario concentrarse en aquellas instituciones que estén interesadas en expandir su alcance a las áreas rurales, y a PP/ER en particular, y asegúrese de que sus productos y procedimientos sean apropiados para sus clientes. Muchas instituciones financieras tienen términos de préstamo y condiciones de pago rígidamente estructurados que pueden no ajustarse a los requisitos de las empresas comerciales rurales, mientras que las metodologías de microfinanzas pueden no adaptarse a las circunstancias de las microempresas más grandes. En términos de procedimientos de préstamo, las instituciones pueden necesitar considerar lo siguiente:

- Vincular los cronogramas de reembolso con el flujo de caja total de los hogares en lugar de

un producto empresarial específico, lo que mejora las perspectivas de recuperación.

- Asegurar que los oficiales de crédito tengan suficiente conocimiento técnico sobre los sistemas de producción para evaluar las solicitudes de préstamos e identificar problemas de manera oportuna.
- A menudo tiene un valor considerable vincular la provisión de servicios financieros con el asesoramiento empresarial, que pueden proporcionar las organizaciones asociadas o una sección de la institución financiera. Por ejemplo, las instituciones financieras pueden dar consejos sobre una planificación empresarial sólida

**Paso 6:** Ayudar a las instituciones financieras a reducir sus costos y reducir los riesgos de los préstamos a clientes de pequeña escala en áreas remotas.

El alcance institucional a áreas remotas puede ser costoso en términos de personal e instalaciones de oficina, y prestar pequeñas cantidades a empresarios sin experiencia se considera riesgoso. Existen estrategias para ayudar a superar estas limitaciones, por ejemplo, hacer uso de sistemas informáticos para agilizar los procedimientos, compartir instalaciones con otras organizaciones para reducir los costos generales, usar organizaciones que ya trabajan en áreas remotas como agentes e introducir la calificación crediticia. Desde el punto de vista del cliente, el uso de nuevas tecnologías como los teléfonos móviles ofrece una forma de reducir los costos de transacción.

Los mecanismos de garantía son una forma potencial de alentar a los bancos a prestar a sectores económicos potencialmente riesgosos, como las pequeñas empresas. Los fondos de garantía pueden ser creados de manera privada o por un gobierno y se utilizan para pagar al banco prestamista un porcentaje acordado de las pérdidas incurridas en préstamos garantizados. En resumen:

- Alentar a las instituciones financieras a realizar ejercicios de planificación estratégica para analizar sus costos y desarrollar enfoques para extender los servicios a las empresas basadas en los bosques.
- Evaluar los pros y los contras de un esquema de garantía de préstamos en el área en

la que está trabajando y promueva su introducción si parece apropiado.

- Facilitar la innovación y la flexibilidad en el uso de garantías y buscar cambios legales si es necesario.

**Paso 7:** Facilitar el desarrollo de cadenas de valor para PP/ER y ayudarlos a asegurar contratos que aumenten su acceso a los servicios financieros.

Los comerciantes, procesadores, proveedores de insumos y exportadores pueden ser proveedores muy importantes de servicios financieros para PP/ER, particularmente crédito, que a menudo está disponible como parte de las transacciones de compra de productos y suministros de insumos. Además, las empresas con contratos para su producción, individualmente o mediante asociaciones, tienen un mejor potencial de reembolso y, por lo tanto, son clientes más atractivos para los bancos y otras instituciones financieras. Fomente el contacto entre los actores de la cadena de valor y ayude a facilitar las reuniones para discutir los tipos de servicios financieros que los compradores podrían proporcionar y que también podrían mejorar la calidad y la confiabilidad del suministro a esos compradores, lo que resulta en acuerdos y arreglos contractuales potencialmente nuevos.

Muchas de las iniciativas sistematizadas han comenzado sus acciones con asistencia de programas gubernamentales (varios en Chile) o de cooperación técnica (Manq`a, Gustu, CORPAPA). Sin embargo, muchos facilitadores de los procesos prestan muy poca atención a los PP/ER para ayudarlo a ser competentes en la planificación financiera. El personal de campo del gobierno y las ONG generalmente no tiene experiencia en explicar presupuestos y otros conceptos financieros de manera adecuada para personas con poca educación formal. Es este fracaso el que hace que muchas iniciativas para promover las empresas rurales no tengan éxito a largo plazo. El sentimiento de que la planificación debe realizarse para las personas debe superarse y los esfuerzos se concentran en ayudar a las personas a ser competentes por sí mismas.

Los métodos participativos y las técnicas de visualización son familiares para los

trabajadores de desarrollo; se deben aplicar estas técnicas a problemas y cuestiones financieras. Esto ayuda a superar los problemas de alfabetización (aunque la gestión financiera competente requiere un cierto nivel de alfabetización al final). Las calculadoras simples son muy baratas en estos días y hacen que la preparación de presupuestos y otros cálculos sea mucho más fácil; si está disponible, proporciónelas a grupos de estudio y miembros de asociaciones de productores.

Se debe comprender la naturaleza de la provisión de servicios financieros como un negocio que espera obtener ganancias. Algunas Cooperativas y ONG con motivación social no buscan principalmente ganancias, pero aún tienen que cubrir sus costos y las pérdidas que puedan tener, y por lo tanto requieren un margen de ganancias. El conocimiento de las cuentas y las estrategias comerciales de las instituciones financieras ayudará a los facilitadores a proporcionar asesoramiento informado tanto a clientes como a proveedores de servicios.

## **4.9 Calidad, estándares y certificaciones**

### **4.9.1 Objetivo**

La calidad del producto es un aspecto importante en las estrategias de desarrollo de la cadena de valor, ya sea que tengan como objetivo el crecimiento económico o las mejoras ambientales y sociales. La calidad de un bien comercializable no solo se relaciona con las características del producto sino también con el lado del proceso de la cadena de valor. Además de los aspectos intrínsecos de la calidad del producto, como los materiales utilizados y la calidad del proceso, las características de los procesos comerciales cuentan: la eficiencia de los recursos, las tecnologías utilizadas, las condiciones de empleo y otros factores contribuyen a la evaluación de la calidad de un producto.

El propósito de esta herramienta es brindar a los facilitadores de procesos de fortalecimiento de la relación PP/ER con el mercado un conjunto de pasos para mejorar la gestión de calidad y la calidad de los productos. Los PP/ER que basan su estrategia en productos de alta calidad y/o buscan penetrar en nuevos mercados, especialmente los mercados de exportación, tienen que actualizar su propia gestión de calidad y la gestión de calidad a lo largo de la cadena de valor.

### **4.9.2 Grupo destinatario**

La herramienta está dirigida tanto a gestores de las iniciativas como a los mismos PP/ER que deseen desarrollar una idea de negocio.

### **4.9.3 Descripción de la herramienta**

Definimos la calidad del producto de manera integral, tanto como la calidad intrínseca de un producto comercializable, que se refiere al producto en sí, como su calidad extrínseca que se refiere a las características de los procesos utilizados para producir y comercializar el producto. A fin de lograr una mejora en la calidad del producto sugerimos los siguientes pasos:

Para lograr esto, sugerimos el siguiente procedimiento:

### **Paso 1: Definir el nivel de calidad del producto**

La calidad adecuada de un producto comercializable depende del mercado objetivo. Además de observar los estándares legalmente vinculantes en la zona geográfica de comercialización, como las leyes de seguridad alimentaria, las iniciativas de PP/ER y las empresas deben elegir el nivel de calidad adecuado de sus productos. Definir la calidad del producto propio es un medio para posicionar el producto en un mercado específico y segmento de mercado.

Elegir la calidad del producto es una decisión importante en el diseño del modelo de negocio. Una vez que los estándares y los requisitos de calidad de los mercados y los compradores inmediatos son claros, los operadores tienen que ajustar sus tecnologías de producción y prácticas comerciales.

Casos excepcionales, aunque en todas las experiencias sistematizadas la calidad es un aspecto relevante y determinante del éxito comercial, son Miel de Sur -cuyo producto es exportado con una certificación- y Maqueo, cuyo producto cuenta con certificaciones también. Sin embargo, como ha sido mencionado todas las iniciativas cuentan con una orientación hacia la calidad determinada por sus clientes o el mercado objetivo:

Agroferias campesinas ha apoyado a su red de productores a producir con mejor calidad para quienes compran directamente su producto, incluyendo los mismos restaurantes, como El Bodegón.

Manq`a ha impulsado un modelo de negocio en donde los estudiantes tienen la impronta de la calidad del producto como determinante de la calidad del producto final y esta impronta es transferida a sus proveedores o sus propios emprendimientos.

Los proveedores de Ketal o Cooperativa Punta Chien como proveedor, han incrementado sus niveles de calidad a fin de cumplir los requerimientos del mercado.

### **Paso 2: Determinar los estándares relevantes en el mercado objetivo**

La segunda tarea es comprender los requisitos del mercado objetivo. Los operadores y sus socios comerciales en la cadena de valor en general tienen que determinar cuáles son los estándares y requisitos legales relevantes. Es importante identificar todas las regulaciones y estándares que son relevantes en los mercados de exportación nacionales, regionales e internacionales seleccionados. De lo contrario, los operadores no podrán superar las barreras de entrada al mercado.

Determinar los requisitos de calidad en los mercados finales es un desafío para los productores primarios, especialmente para los PP/ER. De hecho, la tarea recae en los principales actores y exportadores de una cadena de valor, que luego deben involucrar e informar a sus proveedores.

Dado que hablamos de cocina, la inocuidad alimentaria es una preocupación clave. Está en el interés privado de los consumidores, así como en el interés público general. La seguridad para el consumo es el tema más importante en el comercio nacional e internacional. Las pérdidas humanas y económicas potenciales causadas por enfermedades transmitidas por los alimentos son considerables. Tener que retirar alimentos inseguros una vez que ha llegado al mercado de consumo no solo es extremadamente costoso; también daña gravemente a los productores y procesadores de alimentos en cuestión. Las regulaciones de sanidad alimentaria tienen como objetivo garantizar que todos los alimentos sean seguros para el consumo. El principio es minimizar o evitar los peligros causados por químicos (aflatoxinas, dioxinas) y contaminantes parásitos (*Salmonella* spp., *Escherichia* spp.).

La experiencia de TAS relativa al valor agregado que otorga la certificación y la marca al producto, ha mostrado un modelo que funciona en su dimensión operativa ya que ha conseguido la certificación de más de 80 productos y procesos en menos de dos años.

### **Paso 3: Obtener mejoras en la gestión de calidad y el cumplimiento de las normas**

Para determinar la agenda para la mejora de la calidad, es necesario comparar los requisitos de calidad con el estado real en la cadena de valor. Como la calidad es un concepto sistémico, nuevamente tenemos que mirar todo el ciclo del producto a lo largo de la cadena de valor. La pregunta es cuáles de los requisitos de calidad ya están cubiertos, cuáles no y cuáles plantean problemas.

Mieles del sur ha superado estas barreras al mantener una relación directa con sus compradores finales y entender los requerimientos de la certificación que ostenta, y por tanto, la necesidad de gestión de calidad que debe realizar a lo largo de su proceso.

Las “brechas” en el cumplimiento se deben a limitaciones de capacidad, falta de coordinación de los operadores de la cadena y la baja rentabilidad de la inversión en la calidad del producto. De hecho, un factor importante que dificulta la implementación de estándares puede ser el alto costo de cumplimiento. Los PP/ER son a menudo el eslabón más débil del sistema, ya que tienen la capacidad de gestión más baja y los compradores encuentran difícil coordinar a muchos proveedores de pequeña escala.

Hay tres campos de soluciones que deben considerarse:

- El primer punto es que cada operador de cadena tiene que responder a los requisitos de calidad utilizando los instrumentos correctos de gestión de calidad a nivel empresarial. Esto incluye auditoría externa y certificación.
- En segundo lugar, los operadores tienen que colaborar entre sí. Los operadores individuales no pueden garantizar por sí mismos la calidad del producto del mercado final. Todos los procesos a lo largo de la cadena en conjunto determinan el resultado final de calidad.
- En tercer lugar, la capacidad de los operadores de la cadena de valor para cumplir con los requisitos de calidad es una cuestión de la infraestructura de calidad en el país y del acceso a los servicios en torno al aseguramiento de la calidad. Esto significa que las soluciones de calidad también deben extenderse al nivel meso de la cadena de valor.

### **Paso 4: Determinar las mejoras necesarias en infraestructura y servicios de calidad**

Los aspectos de calidad se muestran en varios elementos del lienzo del modelo de negocio: el punto de partida es la definición de la calidad del producto como parte de la “propuesta de valor”. La propuesta de valor tiene que especificar la calidad del producto precisamente al referirse a los estándares relevantes. Adoptar un estándar implica ajustar las “actividades clave” mediante el uso de la tecnología respetuosa con el medio ambiente requerida y/u observar estándares sociales bajo los “recursos clave”.

El abastecimiento sostenible da forma a la relación con los “socios clave”. Al mismo tiempo, los operadores tienen que comunicar declaraciones de calidad a los compradores de manera creíble. En resumen, la gestión de calidad se refiere a todos los aspectos del modelo de negocio. No solo implica el cumplimiento de todos los criterios estipulados en un estándar, sino también un sistema de control interno y mantenimiento de registros.

Si bien la calidad práctica y visible de un producto puede ser evaluada por los consumidores, las características no materiales y de seguridad permanecen invisibles. Para justificarlos se requiere la supervisión de equipos técnicos y procesos de producción, pruebas de laboratorio y evaluaciones sociales y ambientales.

Fortalecer la infraestructura de calidad es una solución de cadena de valor en la medida en que se requieren servicios relacionados con la calidad para garantizar la seguridad del producto y poder exportar. La solución atraviesa diferentes cadenas de valor ya que los proveedores de servicios nacionales generalmente no se especializan en sectores económicos particulares. Sin embargo, el desarrollo de una infraestructura de calidad debe seguir la demanda de las empresas y las organizaciones de establecimiento de estándares que son clientes de los servicios de QI. Su satisfacción con los servicios cuenta para el éxito. Por lo tanto, la evolución de la infraestructura de calidad nacional será impulsada por las principales cadenas de valor del país.

## 4.10 Instrumentos de política pública

### 4.10.1 Propósito

Todos los esfuerzos para apoyar a las cadenas de valor se ponen en riesgo en condiciones de fallas del mercado. Las políticas adecuadas que regulan y apoyan una cadena de valor son condiciones previas fundamentales para su desarrollo. En última instancia, el resultado en términos de desarrollo sostenible depende de la orientación política y el control de las actividades comerciales privadas. El desarrollo sostenible de la cadena de valor solo es posible dentro de un camino políticamente acordado.

La política pública tiene dos lados: uno es la regulación en el sentido de poner restricciones al uso de los recursos y al uso del poder económico. La otra es la creación de condiciones favorables para respaldar cualquier actividad comercial ambiental y socialmente deseable. Las políticas tienen que ser restrictivas por un lado y habilitantes por el otro. En cualquier caso, el desarrollo sostenible de la cadena de valor necesita una acción colectiva fuerte y un enfoque claro en la protección y promoción de los bienes colectivos. Esta herramienta discute soluciones de políticas que mejoran el entorno legal e institucional del desarrollo de la cadena.

### 4.10.2 Grupo destinatario

La herramienta está dirigida a responsables de formulación de políticas públicas que favorezcan a la COCINA PAR, aunque también puede ser usado por los PP/ER a la hora de evaluar sus necesidades de desarrollo.

### 4.10.3 Descripción de la herramienta

Tanto los mercados agrícolas como las cadenas de valor que funcionan bien dependen de políticas públicas favorables y de un ambiente normativo que propicie la actividad económica y las relaciones con los mercados. Las políticas macroeconómicas (inflación, regulación del mercado de cambio, impuestos, etc.), la estabilidad política y la buena gobernanza (ausencia de corrupción) son igualmente importantes ya que afectan a los incentivos y capacidades de las empresas privadas a invertir en cierta cadena de valor o expandir sus operaciones para dar cabida a los agricultores en pequeña escala.

Existen instrumentos de política para diferentes niveles y propósitos. Pueden clasificarse de la siguiente manera:

- instrumentos reglamentarios: la mayoría de las intervenciones gubernamentales son de naturaleza prescriptiva y reguladora. Las regulaciones definen actividades comerciales permitidas o no permitidas. Contienen las normas y reglas a seguir y los mecanismos de control que garantizan el cumplimiento.
- instrumentos basados en el mercado: utilizan los mercados para crear incentivos para que una industria específica adopte el comportamiento deseado. Esto puede incluir impuestos favorables, subsidios, préstamos u otro tipo de apoyo a empresas privadas.
- instrumentos voluntarios: se utilizan para crear cambios de forma voluntaria y sin cambiar las regulaciones o leyes, se clasifican en instrumentos "impulsados por la oferta" o "impulsados por la demanda".

El análisis y, en caso de ser necesario, desarrollo de normativa o política pública que podrían analizarse para apoyar a los mercados agrícolas y las cadenas de valor o sobre el entorno económico, incluyen:

- Competencia del mercado y comportamiento de los actores económicos para fomentar la diversificación del mercado.
- Marco normativo y de supervisión de cooperativas y organizaciones de productores.
- Acceso a servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial.
- Reglamentación de empresas rurales como condición para la creación de empresas; obtención de permisos, licencias y certificaciones; impuestos y tasas; registro de la propiedad; cumplimiento de los contratos; protección de los inversionistas y condiciones para el cierre de las empresas.
- Política en materia de transporte rural.
- Política en materia de comercio de productos agrícolas, incluyendo las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio.
- Seguridad y normas alimenticias, incluyendo sellos de calidad y certificación.
- Subsidios de precios y de otro tipo o controles de los insumos y productos agrícolas.
- Legislación laboral para los trabajadores agrícolas y empleados en las empresas de agronegocios.
- Sistema de tenencia de tierra.
- Servicios de consultoría agrícola y investigación y desarrollo.

Lo ideal sería que los proyectos de desarrollo de cadenas de valor sirvieran tanto como vehículos para la aplicación de políticas existentes como palancas para apoyar el cambio de políticas que se necesita para que las cadenas de valor funcionen bien y en favor de los PP/ER.

Ahora bien, las intervenciones de COCINA PAR siguen siendo una intervención a pequeña escala con pocas posibilidades para la ampliación de la misma o para aumentar el alcance del impacto del proyecto, por lo que, un enfoque progresivo para apoyar la creación de un marco normativo propicio para los proyectos de cadenas de valor en beneficio de los PP/ER incluye los siguientes pasos:

#### **Paso 1: ¿Qué instrumento de política es apropiado para abordar el problema?**

Durante la fase de análisis y mapeo de la cadena, evaluar el marco normativo y, cuando corresponda, identificar las políticas (o falta de ellas) que crean restricciones o que tienen una repercusión sobre el funcionamiento eficiente de la cadena, así como las áreas normativas que la iniciativa abordará y que tiene capacidad para cambiar o influir.

Luego, hacer un mapeo del contexto normativo nacional: i) organismos e instituciones responsables de la formulación de políticas de desarrollo de cadenas de valor agrícolas y rurales, la cocina, y su capacidad; ii) espacios de

diálogo sobre políticas, incluyendo aquél que se realiza con los socios de desarrollo; iii) procesos nacionales para la formulación y aprobación de políticas y, iv) responsabilidades de las diferentes partes (nacionales e internacionales) en estos procesos.

Una vez que se ha identificado la necesidad o restricción, es importante elegir un instrumento de política apropiado para abordar el problema de política. Los facilitadores de cadenas de valor siempre deben considerar si es necesario un instrumento de política para abordar el problema, ya que la implementación de políticas a menudo se asocia con altos gastos. También deben tenerse en cuenta otras intervenciones fuera del campo de la política.

## **Paso 2: ¿Cómo funciona el instrumento de política?**

Es esencial analizar profundamente el instrumento de política elegido con respecto a cómo funciona y qué efectos podría tener. Esto incluye abordar las preguntas “¿Es posible alcanzar el objetivo con el instrumento de política elegido?” y “¿Qué tan efectivo es el instrumento de política para lograr su objetivo?”.

Para realizar esto quizás se necesite reforzar la capacidad de los organismos gubernamentales o de las organizaciones de PP/ER; organizar programas de capacitación y visitas de intercambio; encargar estudios de investigación de políticas; fomentar la comunicación de la información recabada; conformar espacios de diálogo sobre políticas entre las partes a nivel nacional; cabildeo con legisladores, y apoyar la promulgación y ejecución de las políticas.

## **Paso 3: ¿Cuán compleja es la implementación del instrumento de política?**

Al elegir los instrumentos de política para el desarrollo de una cadena de valor, es crucial que sean implementables y asequibles. Muchos instrumentos de política son complejos y no son implementables bajo las condiciones dadas. Estas restricciones pueden estar relacionadas con la complejidad de la implementación asociada con altos gastos.

Además, deben considerarse las perspectivas administrativas, así como los costos de implementación. Algunos instrumentos de política, por ejemplo aquellos que incluyen sanciones por incumplimiento, necesitan un monitoreo continuo. Esto puede implicar costos de funcionamiento y altos gastos. Además, el tiempo de implementación de un instrumento de política puede ser demasiado

largo para la escala de tiempo dada del desarrollo de VC. En el curso de esto, los profesionales de VC deben tener en cuenta que algunos instrumentos de política tomarán tiempo para tener un impacto. Además, para muchos instrumentos de política se requiere un buen marco político. Mientras no se aclaren estas condiciones marco, no se pueden implementar instrumentos de política.

## **Paso 4: ¿Cómo se puede modificar el instrumento de política para que haya una solución más fácil?**

Si los profesionales de CV enfrentan limitaciones con respecto a la implementación, la modificación del instrumento de política puede ser una solución. Un enfoque es aplicar políticas a un nivel inferior. Por ejemplo, los acuerdos a nivel local no tienen un alcance global, pero podrían proporcionar una solución para la cadena de valor dada. Además, los profesionales de CV deben considerar instrumentos de política alternativos que brinden una solución temporal hasta que se implemente el instrumento de política real.

Esto incluye, además, enumerar los actores nacionales con los cuales el proyecto se vinculará en diálogo de políticas como ser el gobierno (nacional y local), organizaciones campesinas y de base, representantes del sector privado, instituciones de investigación de políticas/universidades y otros socios vinculados a actividades de desarrollo; y definir los puntos de ingreso, plataformas o redes que se utilizarán en el proyecto como bases para el diálogo con el gobierno y las distintas partes. Estos pueden ser grupos de trabajo del sector agrícola, espacios de consulta sobre políticas nacionales y la estrategia de desarrollo agrícola del país en cuestión.

## 4.11 Comunicación

### 4.11.1 Propósito

Esta herramienta está diseñada para ayudar a las instituciones facilitadoras a producir una estrategia de comunicación coherente que permita la entrega de información diferente a diferentes grupos objetivo, utilizando canales, productos y actividades de comunicación específicos.

La herramienta tiene dos objetivos principales: (i) ayudar a la institución facilitadora a aclarar su propia estrategia de comunicación y; (ii) introducir conceptos básicos que pueden transmitirse a los PP/ER a medida que preparan sus propias estrategias de comunicación.

### 4.11.2 Grupo destinatario

Esta herramienta está dirigida a gestores que apoyan procesos de COCINAR PAR o también los PP/ER interesados en desarrollar una estrategia de comunicación para su emprendimiento.

### 4.11.3 Descripción de la herramienta

Se puede utilizar y personalizar una variedad de posibilidades de comunicación para mejorar el flujo de información, hacer una estrategia de comunicación es esencialmente una forma de pensar sistemáticamente para identificar cualquier brecha que los mejores enfoques de comunicación puedan llenar.

#### **Paso 1:** Identifique el problema que la comunicación estrategia necesita resolver

Pueden ser necesarios diferentes enfoques para la comunicación entre organizaciones facilitadoras y los PP/ER, en comparación con la comunicación entre las PP/ER y los clientes, proveedores de servicios o tomadores de decisiones. A menudo hay problemas estrechamente relacionados entre sí que deben discutirse, incluidos los siguientes:

- Las barreras lingüísticas y el analfabetismo pueden dificultar que los facilitadores lleguen a algunas PP/ER. Las sensibilidades culturales pueden dificultar las discusiones con los responsables políticos e inclusive pueden afectar la relaciones comerciales y el relacionamiento con el cliente final.
- La lejanía geográfica puede ser una barrera importante para la comunicación regular entre los PP/ER y sus clientes, lo que puede llevar a la dependencia de unos pocos intermediarios.
- Los PP/ER pueden no ser conscientes de la necesidad de comunicarse para compartir los costos de la prestación del servicio.

- La información irrelevante es desarrollada por algunos facilitadores con agendas sólidas, por ejemplo, con respecto a la certificación ambiental.

Cuando los problemas de comunicación con los diferentes niveles de la cadena se han entendido, entonces podemos continuar con el siguiente paso.

Todas las experiencias sistematizadas tienen un componente de comunicación estratégica completo y fuerte, cuando el emprendimiento es liderado por PP/ER, e inclusive aquellos que son dirigidos por el cliente (El Bodegón, Gustu) tienen medios para llegar a su mercado objetivo.

#### **Paso 2:** Revise las opciones de comunicación que podrían proporcionar soluciones

Una vez que el trabajo con los actores de la cadena de valor ha demostrado dónde residen los problemas de comunicación, los facilitadores -junto con los PP/ER pueden necesitar dirigir una lluvia de ideas básica con esos grupos sobre los tipos de soluciones que podrían ser posibles. Aquí hay algunas opciones a considerar:

- Asegúrese de considerar opciones más amplias que los materiales escritos, como el diálogo cara a cara, las conversaciones por teléfono móvil, los materiales pictóricos, las obras de teatro y las visitas entre pares, especialmente si la alfabetización de su audiencia es un problema.
- Recopilar información que publique números, tipos y ubicaciones de los PP/ER, y que los aliente a ponerse en contacto entre sí y con los proveedores de servicios de referencia a los que pueden recurrir.
- Ayuda a construir la aceptación de grupos de pequeñas empresas forestales que se registran formalmente y representan los intereses de sus miembros.
- Trabajar con pequeñas empresas forestales para explorar qué información podría ser útil y proporcionar incentivos para que los proveedores de servicios respondan.
- Desarrolle mecanismos de retroalimentación para cualquier nuevo enfoque de comunicación para que pueda aprender de los éxitos y fracasos.

### **Paso 3: Comprender qué implica una estrategia de comunicación**

A medida que crece su comprensión de los problemas de comunicación y las posibles soluciones, puede ser muy útil desarrollar una estrategia de comunicación formal, ya sea para uso interno o para ayudar a los PP/ER con sus necesidades de comunicación, por ejemplo, mediante la creación de un sistema de información de mercado.

Su estrategia de comunicación define qué se comunica, cómo, a quién y con qué fin. También ayuda a identificar cómo reducir costos, planificar el momento de las actividades de comunicación, crear conciencia y anunciar eventos, y planificar las respuestas esperadas.

Muchos tipos diferentes de partes interesadas, con diferentes grados de comprensión, habilidades, influencia, impacto y efectividad, están involucrados en la supervivencia y el crecimiento de las iniciativas de PP/ER y su

estrategia de comunicación debe tener esto en cuenta.

Como facilitador de apoyo a los PP/ER, es fundamental que tenga claridad sobre lo que quiere lograr o los PP/ER. Los siguientes elementos serán útiles para diseñar su estrategia:

- **Objetivos:** este es el elemento más importante en el diseño de una estrategia de comunicación. Primero decida por qué se necesita una iniciativa de comunicación particular y por quién. Por ejemplo, ¿desea establecer un sistema de comunicación que informe a los PP/ER de los precios del mercado? ¿O desea proporcionar información a los proveedores de servicios sobre los rendimientos financieros relacionados con el trabajo con los socios? Una vez que su objetivo esté claro, averigüe cómo se puede cumplir este objetivo y quién es responsable de la acción.
- **Público objetivo:** para que funcione cualquier estrategia de comunicación, debe identificar su público objetivo. Su objetivo puede señalarle a uno o más públicos objetivo; seleccione la audiencia que le permita alcanzar su objetivo de la manera más rentable. Por ejemplo, si el objetivo de su estrategia es cambiar una política en particular, una opción podría ser elegir los medios principales como su público objetivo. ¿Pero es probable que la asignación de recursos para comunicarse con los principales medios de comunicación sea más efectiva que establecer una reunión directa a la hora del almuerzo con un político?
- **Actividades medidas:** una vez que identifique a su audiencia, identifique actividades específicas. La naturaleza de estas actividades dependerá de su audiencia y del tipo de mensaje que desea comunicar. Las actividades pueden variar desde anuncios de nuevos productos de los PP/ER en canales de televisión locales hasta páginas web que manejan información detallada e incluso con medios de venta.

- Recursos: una estrategia de comunicación no puede implementarse sin utilizar recursos (físicos, financieros y humanos) y, como facilitador, debe tener muy claro quién debe pagar qué desde el principio. Los actores del mercado deben pagar por la comunicación sobre un producto o servicio en particular. Asegúrese de que su estrategia de comunicación incluya un presupuesto cuidadoso y una asignación de tiempo y recursos.
- Evaluación seguida de corrección: después de implementar su estrategia, siempre debe verificar si la comunicación ha sido efectiva, a menudo denominada auditoría de desempeño. Pedirle a alguien que no ha estado involucrado en la estrategia de comunicación que evalúe su efectividad es una buena manera de evitar sesgos obvios. La evaluación puede ayudarlo a informarle sobre cualquier ajuste que necesite hacer a la estrategia.

**Paso 4: Diseñe una estrategia de comunicación desde la información hasta la recepción.**

Una estrategia de comunicación simplemente le permite pensar, de manera lógica, cómo lograr su objetivo?. Es útil considerar explícitamente los siguientes elementos estratégicos principales:

Fuente de información: ¿Quién o qué genera la información que es relevante para su estrategia de comunicación? Saber cómo obtener su información y desarrollar una estrategia rentable para obtenerla es un paso inicial importante en cualquier trabajo de comunicación. Por ejemplo, puede obtener información sobre los precios de mercado de los operadores del mer-

cado a diario, o puede que necesite generar la información requerida para revocar una política fiscal desfavorable a través de un análisis económico cuidadoso durante varios meses. Desde el principio, realice investigaciones e información sobre minas de sus informantes.

Un punto que vale la pena recordar es que las cifras generalmente hablan más que las palabras, por lo que invertir en investigación cuantitativa puede ser valioso. No olvide triangular información utilizando fuentes internas y externas para verificar su precisión. Al trabajar con PP/ER, encontrar formas de intercambiar información entre sus socios y redes relevantes puede ayudar a obtener el rango de información que necesita para lograr su objetivo. Al recopilar información, identifique (y comunique) cualquier debilidad para que el público objetivo no esté mal informado y pueda desarrollar una estrategia para llenar los vacíos.

Mensaje: Genere su mensaje a partir de ideas e información que generarán una respuesta particular. No es suficiente que usted transmita el mensaje: su público objetivo también tiene que entenderlo. Con esto en mente, considere hacer su mensaje más:

- Sucinto: trate de evitar múltiples conceptos
- Creíble: trate de asegurarse de que su mensaje se base en una investigación sólida y que no pueda ser refutado fácilmente
- Coherente: prepárese para repetir el mensaje de diferentes maneras pero con el mismo significado para llevar a casa lo que tiene la intención de decir;
- Directo: exprese su mensaje de una manera que tenga significado para el público objetivo.

Recuerde que cada audiencia tiene diferentes conjuntos de habilidades, conocimiento y capacidad para interpretar el significado.

Canales de comunicación: un canal de comunicación es el medio utilizado para transmitir su mensaje. Ejemplos de diferentes canales incluyen medios impresos, web y electrónicos, interacciones telefónicas o móviles y personales. Cada tipo de canal tiene sus ventajas y debilidades para diferentes audiencias objetivo, por lo que es crucial lograr la combinación correcta. Por ejemplo, es de poca utilidad enviar manuales de instrucciones escritos a destinatarios analfabetos, comunicarse en el idioma incorrecto o transmitir mensajes en formatos en los que el destinatario no puede pagar el receptor correcto. Estos son algunos ejemplos de canales de comunicación utilizados para lograr objetivos particulares:

Existen algunos problemas críticos de comunicación comunes a la mayoría de los emprendimientos de PP/ER, debe tener cuidado con:

- Poca accesibilidad a la información: uso de tecnología que los destinatarios no tienen
- Falta de claridad, especialmente palabras largas y jerga
- Sincronización deficiente: especialmente el uso de medios como la radio
- Sobrecarga de información: falla al equilibrar el flujo de comunicación.
- Capacitar a las personas encargadas de comunicar un mensaje: los estilos de comunicación individuales pueden ser pasivos, agresivos o asertivos. Sin embargo, es el canal de comunicación y el público objetivo el que debe usarse para decidir el estilo de comunicación. Cada comunicador individual debe ser cuidadosamente entrenado para usar ese estilo particular.
- Identificar a un solo individuo o un equipo central que controla la comunicación.
- La comunicación debe girar en torno a lo que está sucediendo actualmente dentro de la organización. En otras palabras, una estrategia de comunicación debe reflejar los valores centrales de la organización.
- En la medida de lo posible, use múltiples canales para comunicarse.
- Ajuste la estrategia a cualquier cambio que ocurra en el entorno.

## Fuentes de información

Las herramientas aquí descritas se han basado en:

- Camagni, M. & Kherallah. (2016). Notas sobre cómo establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola. División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA.
- Camagni, M. & Kherallah. (2016). Notas sobre cómo: Diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos. División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA. [https://www.ifad.org/documents/38714170/40311826/VC\\_HTDN\\_SP\\_web.pdf](https://www.ifad.org/documents/38714170/40311826/VC_HTDN_SP_web.pdf)
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2018). Manual 5: el mercado y la comercialización. IICA, Costa Rica.
- Longo, R. (2016). Engaging with farmers' organizations for more effective smallholder development Module 3: Support to farmers' organizations business models. División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA.
- Macqueen, D. (ed.), Baral, S., Chakrabarti, L., Dangal, S., du Plessis, P., Griffith, A., Grouwels, S., Gyawali, S., Heney, J., Hewitt, D., Kamara, Y., Katwal, P., Magotra, R., Pandey, S.S., Panta, N., Subedi, B. & Vermeulen, S. (2012) Supporting small forest enterprises – A facilitator's toolkit. Pocket guidance not rocket science! IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 29. IIED, Edinburgh, UK.
- Miles, K., Donath, A., Hollmann, D., Kirstein, L., Oppermann A., Peterskovsky, L., & Regh, M. (2016). Caja de Herramientas de Negocios Inclusivos Promoción de Modelos de Negocios Inclusivos en Programas de Cooperación para el Desarrollo. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- Shriver, J., Ferris, S. & Barthmaier, D. (2018). Kit de herramientas de cadena de valor de CRS. Catholic Relief Services, USA.
- Springer-Heinze, A. (2018). ValueLinks 2.0. Manual on Sustainable Value Chain Development, GIZ Eschborn, 2 volumes.



**Consortio**



**Financia**

