



METODOLOGÍA LINK

Una guía participativa sobre modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores

Centro Internacional de Agricultura Tropical
International Center for Tropical Agriculture
Apartado Aéreo 6713
Cali, Colombia
Tel.: 57 2 4450000
Fax: 57 2 4450073
Correo electrónico: m.lundy@cgiar.org
Sitio web: www.ciat.cgiar.org

Publicación CIAT No. 379
ISBN 978-958-694-115-0 (PDF)
Noviembre de 2012

Lundy, Mark

Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores / Mark Lundy, Gertjan Becx, Nancy Zamierowski, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Erika Eliana Mosquera, Fernando Rodríguez. -- Cali, CO : Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), 2012.

171 p. -- (Publicación CIAT No. 379)

ISBN 978-958-694-115-0 (PDF)

Descriptores AGROVOC en español:

1. Modelos. 2. Empresas pequeñas. 3. Pequeñas explotaciones. 4. Comercio. 5. Mercados. 6. Sector agrario. 7. Medios de vida sostenibles. 8. Agentes interesados. 9. Agricultores. 10. Investigación participativa. 11. Adopción de innovaciones. 12. Redes. 13. Países en desarrollo.

AGROVOC Descriptors in English:

1. Models. 2. Small enterprises. 3. Small scale farming. 4. Trade. 5. Markets. 6. Agricultural sector. 7. Sustainable livelihoods. 8. Stakeholders. 9. Farmers. 10. Participatory research. 11. Innovation adoption. 12. Networks. 13. Developing countries.

Categoría de Materia AGRIS: E20 Organización, administración y manejo de empresas agrícolas o fincas / Organization, administration, and management of agricultural enterprises or farms

Derechos de Autor © CIAT 2012. Todos los derechos reservados.

El CIAT propicia la amplia disseminación de sus publicaciones impresas y electrónicas para que el público obtenga de ellas el máximo beneficio. Por tanto, en la mayoría de los casos, los colegas que trabajan en investigación y desarrollo no deben sentirse limitados en el uso de los materiales del CIAT para fines no comerciales. Sin embargo, el Centro prohíbe la modificación de estos materiales y espera recibir los créditos merecidos por ellos. Aunque el CIAT elabora sus publicaciones con sumo cuidado, no garantiza que sean exactas ni que contengan toda la información.

Agradecimientos

Este kit de herramientas ha sido preparado por Mark Lundy, Gertjan Becx, Nancy Zamierowski y Alexandra Amrein, y posteriormente fue probado en el campo y mejorado por Jhon Jairo Hurtado, Erika Eliana Mosquera y Fernando Rodríguez del Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT. El borrador inicial ha sido beneficiado enormemente de los comentarios de Don Seville del Laboratorio Sostenible de Alimentos, Shaun Ferris de *Catholic Relief Services*, Abbi Buxton y Bill Vorley del Instituto Internacional del Medio Ambiente y Desarrollo, y Will Crosse de La Alianza por la Selva Tropical.

La Metodología LINK fue desarrollada como parte del Proyecto de Nuevos Modelos Empresariales para las Relaciones de Comercio Sostenible, dirigido por El Laboratorio Sostenible de Alimentos en colaboración con Catholic Relief Services (CRS), el Centro internacional de Agricultura tropical (CIAT), el Instituto Internacional del Medio Ambiente y Desarrollo (IIED) y La Alianza por la Selva Tropical (RA). Este proyecto fue apoyado por una subvención de la Fundación Bill y Melinda Gates.

La guía está basada en: a) experiencias de proyectos de investigación en varios países de América Latina y África; b) resultados exitosos de más de 20 estudios de caso de modelos empresariales que mostraron funcionar para productores a pequeña escala, y c) la creciente literatura acerca de modelos empresariales, que se presenta como una herramienta de diseño o desarrollo para aumentar la efectividad de los procesos empresariales con el fin de combatir la pobreza.

El método sugerido fue implementado en varios países de América Latina entre junio de 2011 y mayo de 2012. La presente copia de la guía ha sido probada en Colombia, Panamá, Ecuador y Nicaragua. Los autores agradecen de antemano, la ayuda de todos los participantes en el proceso de prueba y mejoramiento de esta guía; nuestros agradecimientos especiales al proyecto ACUA, financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en Colombia, Ecuador y Panamá; a *Catholic Relief Services* y al *personal* del proyecto ACORDAR en Nicaragua, y a Fundamerca en Colombia.

Invitamos, tanto a personas como a organizaciones, a usar este método para diseñar e implementar modelos empresariales incluyentes y sostenibles que vinculen a productores de pequeña escala de países en vía de desarrollo con los mercados.

La versión actual de la guía es un prototipo, por lo tanto, está sujeto a mejoras y cambios. Todos los usuarios que apliquen estas herramientas metodológicas en su campo de trabajo, pueden sentirse libres de hacer los ajustes y adaptaciones necesarias a esta guía para hacerla tan útil como sea posible según sus condiciones y necesidades. Los autores aprecian enormemente cualquier retroalimentación de profesionales de campo para mejorar y fortalecer futuros usos de la presente guía.

¡Empecemos!

Qué hay en el **kit** de herramientas?

Introducción	5
¿Por qué usar este kit de herramientas?	16
Observaciones sobre el uso de métodos participativos	17
Directrices para la adaptación del proceso a las necesidades locales	18
¿Cómo usar el kit de herramientas?	20
Hoja de ruta	21
Herramienta clave # 1 – Mapeo de la cadena de valor	22
El concepto	25
Ejercicio #1 – Principales procesos de la cadena de valor	28
Ejercicio #2 - La red de socios de la cadena de valor	30
Ejercicio #3 – Influencias externas de la cadena de valor	32
Estudios de caso	33
Herramienta clave #2 – Plantilla de los modelos empresariales	37
El concepto	40
Ejercicio #4 – Construya una plantilla del modelo empresarial	58
Ejercicio #5 – Evaluación simple del modelo empresarial	59
Ejercicio #6 - Visualización	60
Ejercicio #7– Construya un modelo empresarial vinculado a otro	67
Estudios de caso	68
Herramienta clave #3 – Principios para modelos empresariales incluyentes	78
El concepto	81
Ficha de puntuación	97
Ejercicio #8 – Evalúe la inclusión del negocio	100
Estudios de caso	105
Herramienta clave #4 – El ciclo del prototipo	116
El concepto	119
Ejercicio #9 – Identifique áreas clave de intervención	123
Ejercicio #10 – Defina una estrategia de cambio	124
Ejercicio #11 – Prepare la acción	127
Ejercicio #12 - Prepare un plan de monitoreo de resultados	132
Ejercicio #13 – Monitoreo por medio de la retroalimentación	135
Estudios de caso	144
Información complementaria #1 - Tendencias, impulsores e implicaciones clave	146
Información complementaria #2 - Tipologías de los modelos empresariales	152
Referencias	170

la **meta** de esta guía

es la construcción de

relaciones comerciales sostenibles e incluyentes

vinculando a los pequeños agricultores con los mercados modernos

La metodología LINK le ayudará a comprender el funcionamiento actual de la cadena de valor y los modelos empresariales clave, así podrá diseñar innovaciones que propicien una participación más eficaz de los grupos de productores; además, impulsará a los compradores a actuar de manera más favorable para los pequeños agricultores.

Esta metodología busca construir puentes entre los mundos dispares de la agricultura del mundo en desarrollo y las emergentes oportunidades del mercado, tanto en el sur como en las economías desarrolladas.

Negocio **inclusivo**

“Actividad rentable del negocio que también expande tangiblemente las oportunidades para los pobres y desaventajados en los países en vía de desarrollo”. (BIF 2011)

“Iniciativa emprendedora, económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable”. (WBCSD, SNV 2011)

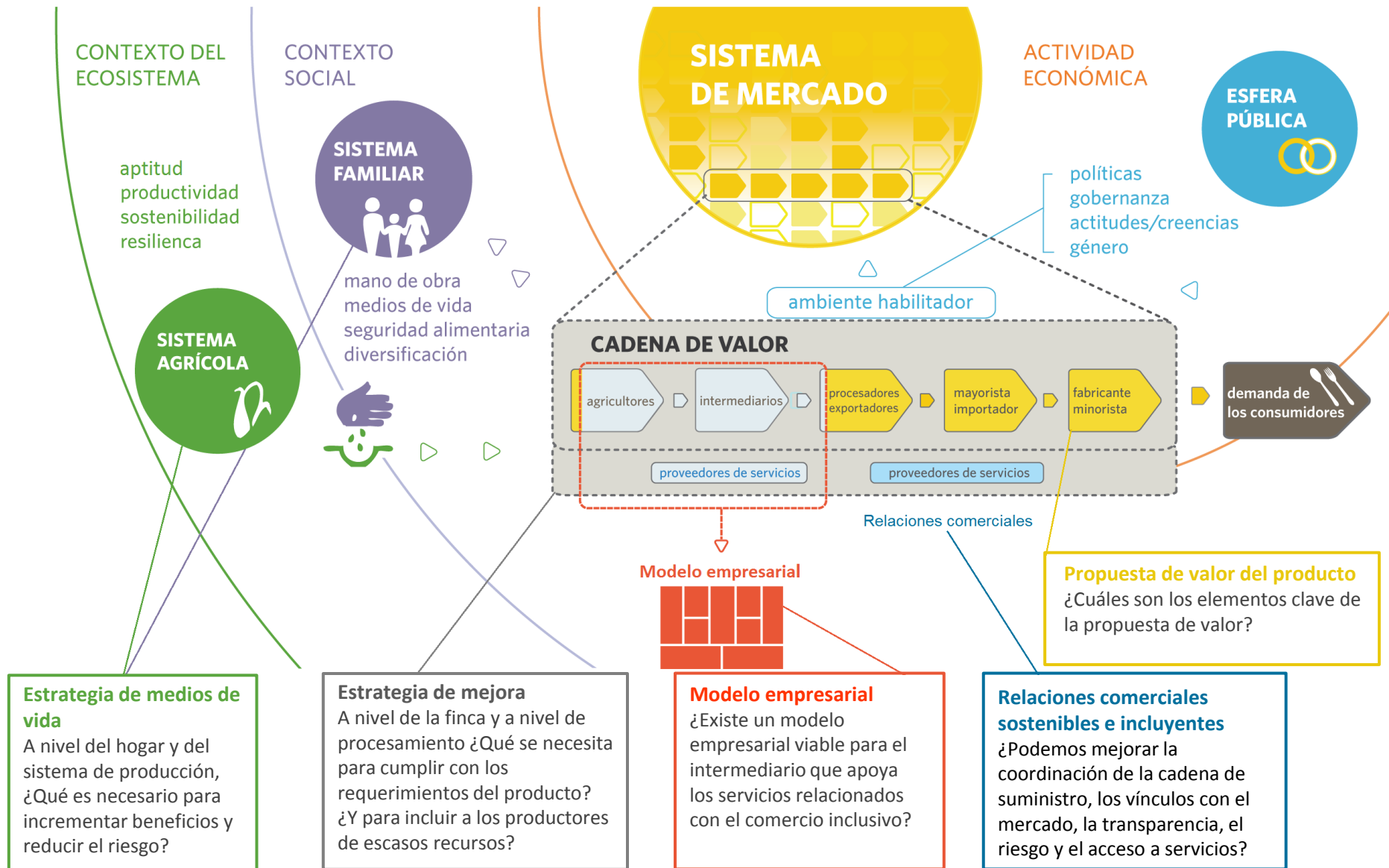
“Involucra a los pobres como empleados, **proveedores**, distribuidores, o consumidores y expande sus oportunidades económicas en una gran variedad de formas”. (BIF 2011)

“Modelos empresariales inclusivos que vinculan a los pobres, de lado de la demanda como clientes y consumidores, y **de lado de la oferta** como **empleados, productores y dueños de la empresa** en varios puntos de la cadena de valor”. (UNDP 2008)

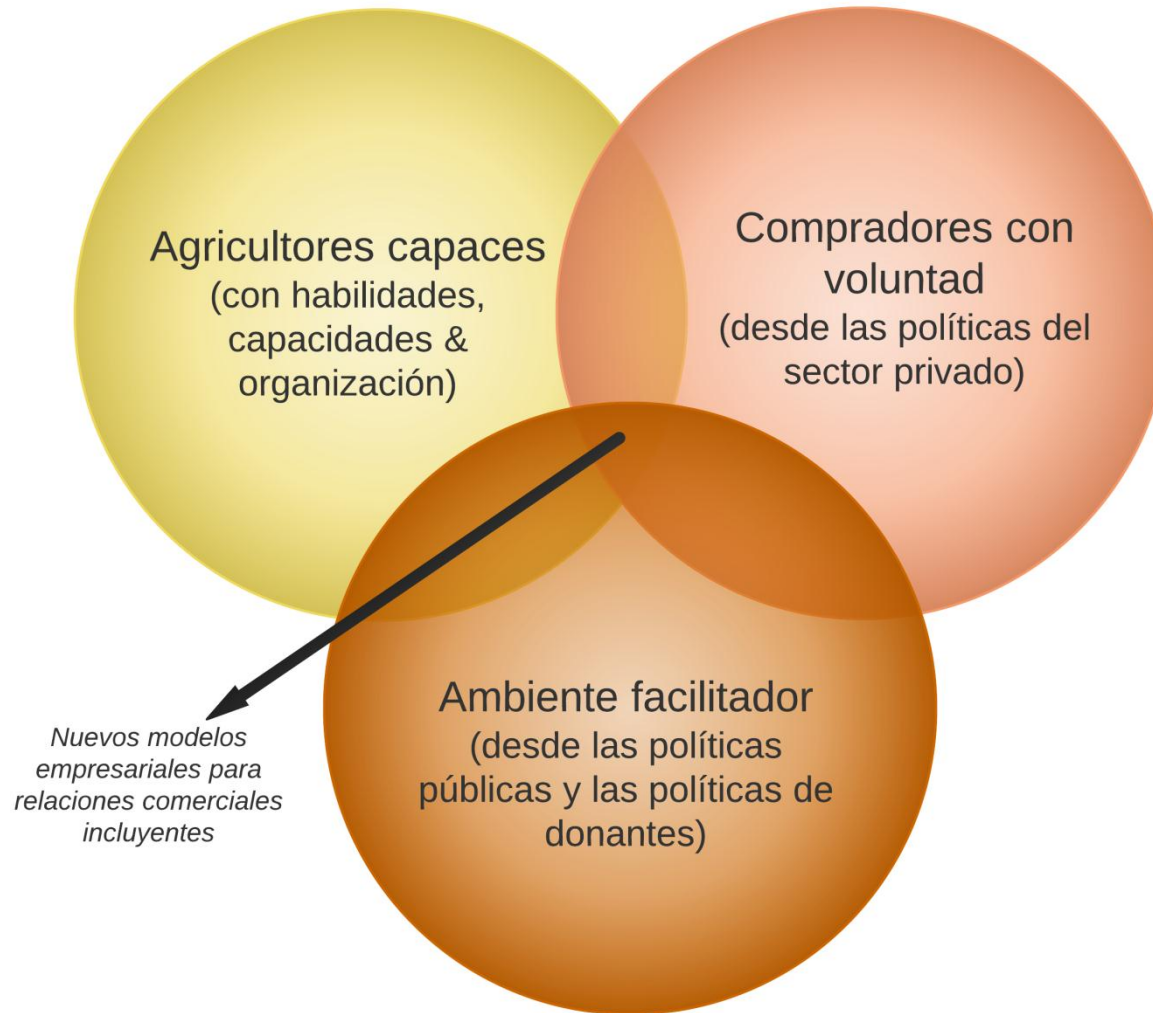
Relaciones de comercio incluyente

Las relaciones de comercio incluyente son el resultado de modelos que no dejan atrás a los pequeños productores, que tienen en cuenta la voz y las necesidades de estos actores en las zonas rurales de los países en vía de desarrollo.

Mapeo de modelos empresariales entre otros enfoques de desarrollo



Elementos de los modelos empresariales incluyentes



La agricultura tiene poderes Especiales en la reducción de la pobreza

Los agricultores de pequeña escala, aquellos que sustentan a una población de casi 2,2 mil millones de personas, hace parte del **85% de las fincas del mundo**, aproximadamente. La agricultura es **una fuente de sustento para cerca del 86% de las personas del campo** (2,5 mil millones de personas) y **provee empleos a 1,3 mil millones** de pequeños agricultores y trabajadores sin tierra.

Un sector agrícola más dinámico e incluyente podría reducir drásticamente la pobreza rural, de esta manera contribuiría a que los países alcanzaran el Objetivo de Desarrollo del Milenio de aliviar la pobreza y el hambre para el 2015. Estimaciones econométricas entre países, muestran que el crecimiento del PIB originado por la agricultura es, en promedio, al menos dos veces más efectivo en beneficiar a la mitad más pobre del país, que el crecimiento generado por sectores no agrícolas. Más allá de la contribución directa al crecimiento, unas características específicas del sector agrícola fomentan el crecimiento en favor de los pobres, como la concentración de personas de escasos recursos en el sector, el gran tamaño de los vínculos con otros actores, y las externalidades positivas; todos estos aspectos **garantizan la seguridad alimentaria** y la reducción de los precios de la comida.

Los donantes, negociantes y la sociedad civil, están en total consenso sobre los beneficios de vincular a los pequeños productores con los mercados modernos. El desarrollo sostenible está siendo integrado de manera creciente en las prácticas empresariales para mejorar la calidad, la seguridad de abastecimiento de productos y para contribuir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Hacer el negocio más incluyente para los distribuidores a pequeña escala es una manera de mejorar la reputación corporativa, ganar legitimidad en mercados locales y crear productos “éticos”. Más allá de estas consideraciones, los autores de esta guía sustentan que los negocios inclusivos, en una era **de escasez en la oferta** y limitaciones en los recursos naturales, son sencillamente un buen negocio . Los agricultores ganan acceso a mercados, conocimientos, tecnología, e ingresos, mientras que los compradores están en mejores condiciones para acceder a productos clave para sus necesidades a un costo competitivo y, en algunos casos, obtienen acceso a productos de mayor calidad. Como los mercados han pasado de ser impulsados por el comprador a ser limitados por la oferta, los agricultores podrán escoger entre un número de compradores para vender sus productos. Los modelos empresariales incluyentes proveen oportunidades de desarrollo económico y social, vinculan más efectivamente a los actores de una manera coherente y trazable, y constituyen una forma de adaptarse a un mercado limitado por la oferta.

Retos para los mundos en vinculación

Vincular a los pequeños productores con los mercados dinámicos provee una oportunidad para reducir la pobreza más rápidamente, mientras se asegura que la inversión genere productos comercialmente viables que ayuden a los pequeños productores a enfrentar los retos estructurales de su entorno. Décadas de subinversión significan que los productores de pequeña escala en países de renta baja y media, a menudo operan con **infraestructura inadecuada** (en cuanto a las condiciones de carreteras, electricidad, irrigación y mercados al por mayor).

Además, los productores **no cuentan con oportunidades para desarrollar habilidades, no tienen acceso a servicios** (capacitación, crédito, insumos) y dependen altamente del clima favorable. Los **altos costos de contratación**, asociados con la recolección, clasificación y agrupación de volúmenes provenientes de **productores dispersos**, así como los problemas de los agricultores que venden a los comerciantes sin un contrato de por medio, requieren soluciones creativas para agregar volumen a la producción y facilitar la oferta consistente **que requiere el mercado formal**. Dados estos retos de los pequeños productores, los compradores han confiado más en la solidez de los grandes agricultores.

Singh, S. 2008. 'Marketing channels and their implications for smallholder farmers in India.' In: McCullough, E., P. Pingali, and K. Stamoulis (eds.) The transformation of agri-food systems: globalisation, supply chains and smallholder famers. Earthscan: London.

World Bank. The World Development Report. 2008. http://siteresources.worldbank.org/SOUTHASIAEXT/Resources/223546-1171488994713/3455847-1192738003272/Brief_AgPovRedctn_web.pdf

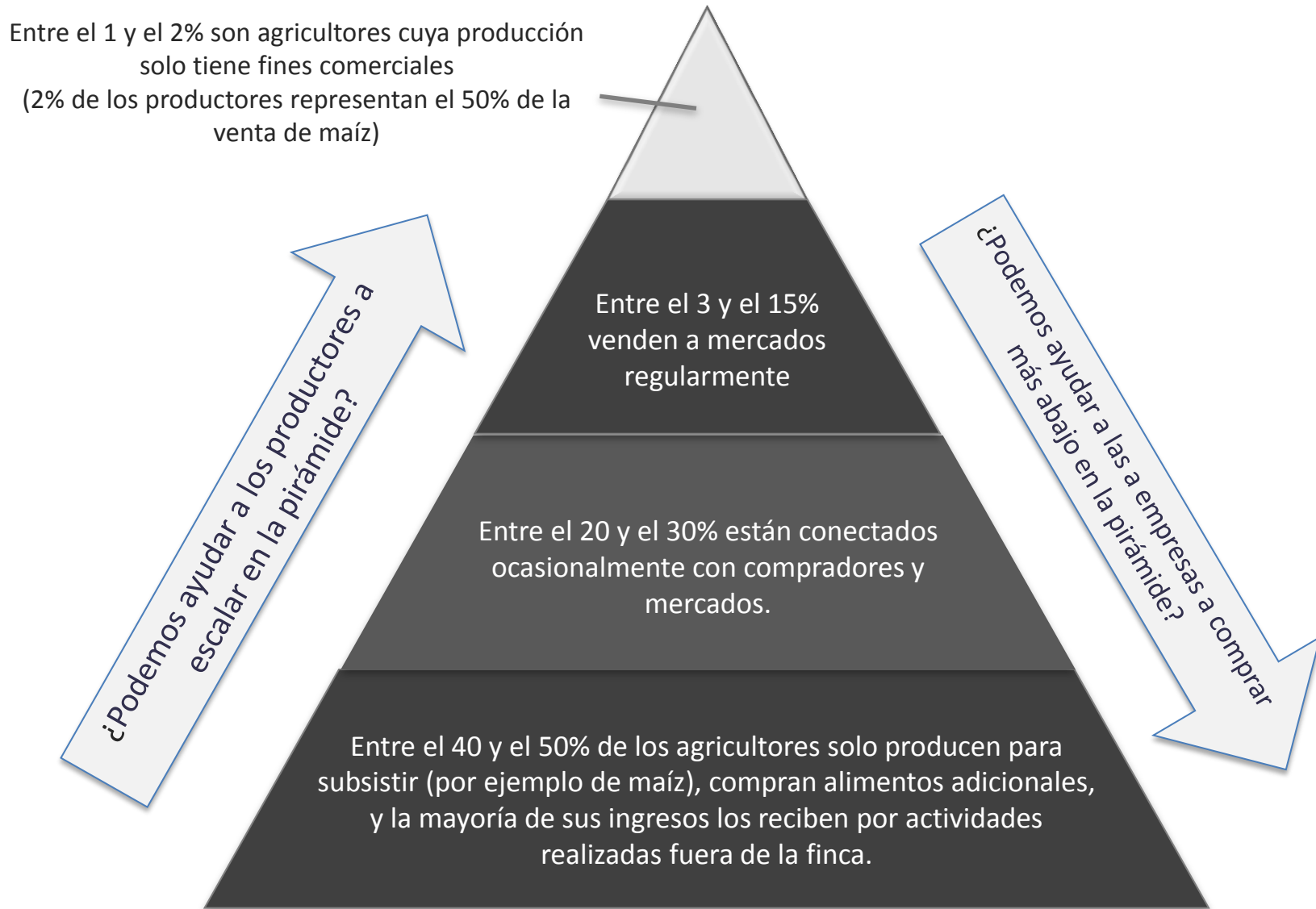
Ligon, Ethan, and Elisabeth Sadoulet. 2007. "Estimating the Effects of Aggregate Agricultural Growth on the Distribution of Expenditures." Background paper for the WDR 2008.

Byerlee, D. et. al, "Agriculture, Rural Development, and Pro-poor Growth." The World Bank. 2005.

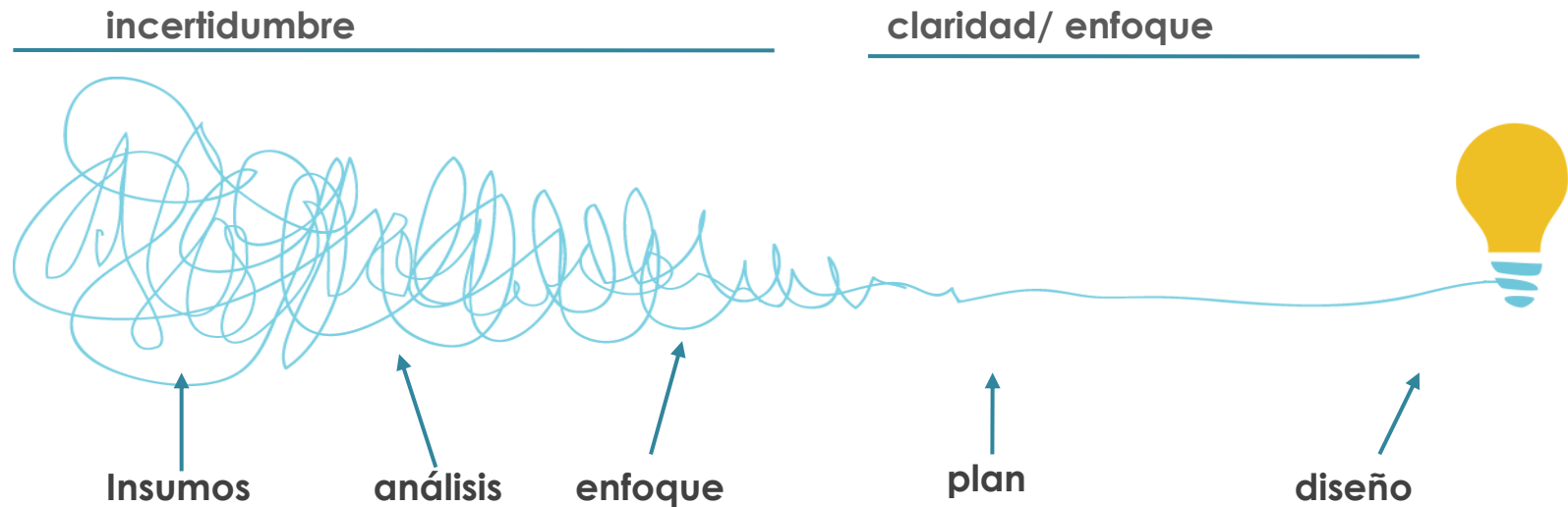
Seville, D., Buxton, A., Vorley, B. "Under what conditions are value chains effective tools for pro-poor development? 2010.



Nuestra meta NO es vincular a los productores más pobres con los mercados más exigentes, sino invertir para **mover a los productores hacia arriba de la pirámide y hacer los mercados más asequibles.**



El sendero de las innovaciones incluyentes



Esta guía lo va a acompañar en un proceso de innovación basado en un juego de herramientas participativas, como el análisis de la cadena de valor, la evaluación del modelo empresarial y la construcción de un prototipo de innovación complementado por otras actividades.

La metodología está orientada a seis principios que han demostrado ser efectivos en la construcción de relaciones comerciales duraderas entre pequeños agricultores y mercados formales.

Terminado el proceso, llegará a entender mejor la relación entre los modelos empresariales específicos y el funcionamiento de la cadena de valor en general, habrá identificado áreas críticas para escalar procesos y habrá logrado diseñar, implementar, evaluar y mejorar su prototipo de innovación; además de haber evaluado los efectos de los cambios sobre los pequeños productores y sobre el negocio en sí.

Tres perspectivas

“Tengo la misión de apoyar a pequeños agricultores a través de la provisión de servicios y la coordinación de ventas con compradores”

ONG

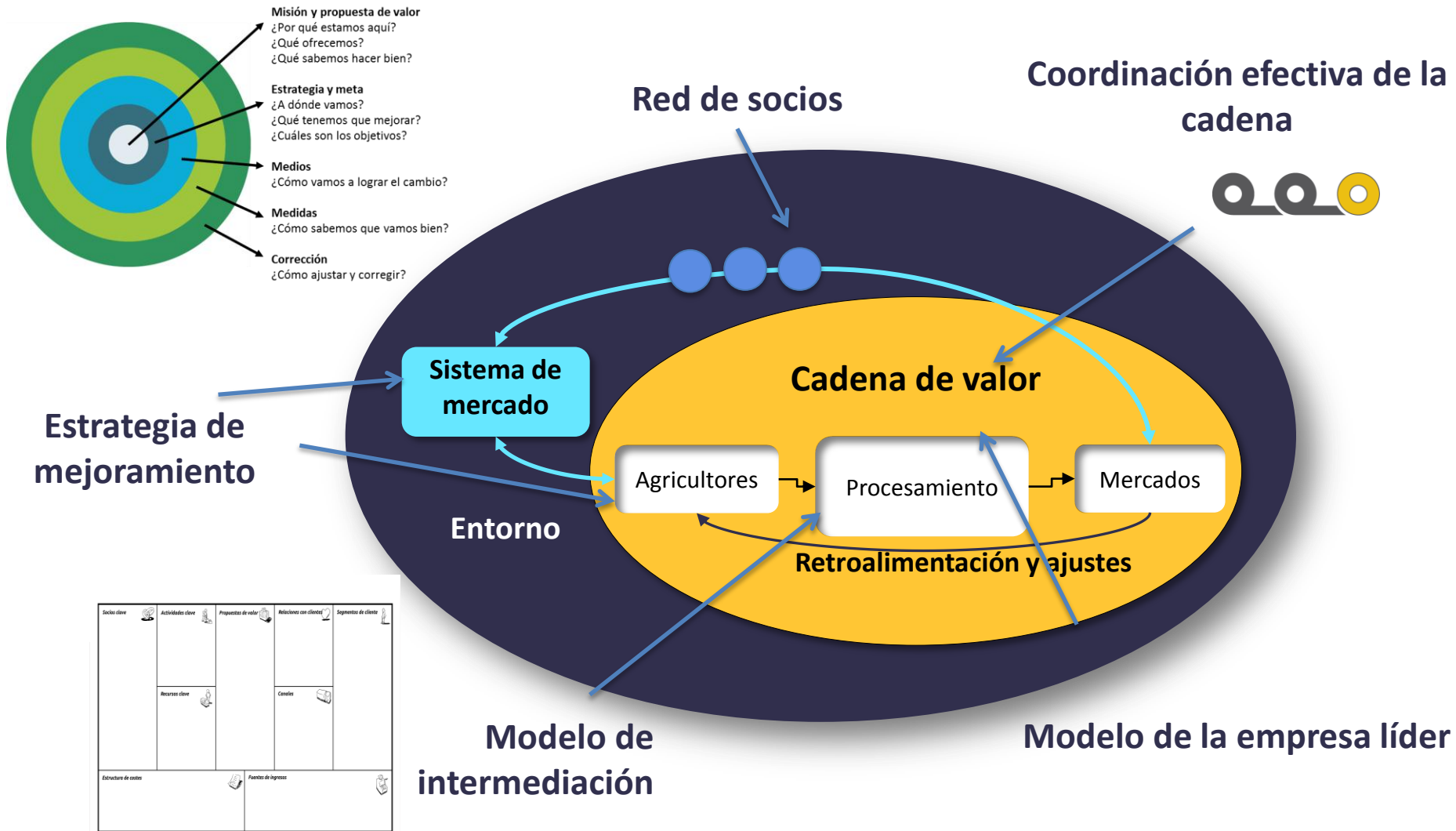
“Estoy buscando nuevos clientes para mis productos”

Agricultor

“Quiero extender mi cadena de suministro e incluir a pequeños agricultores”

Comprador

Fuentes de **innovaciones** incluyentes



¿Qué herramientas podemos usar para determinar las áreas de innovación dentro de la cadena de valor?

Mapeo de la cadena de valor

1

Plantilla del modelo empresarial

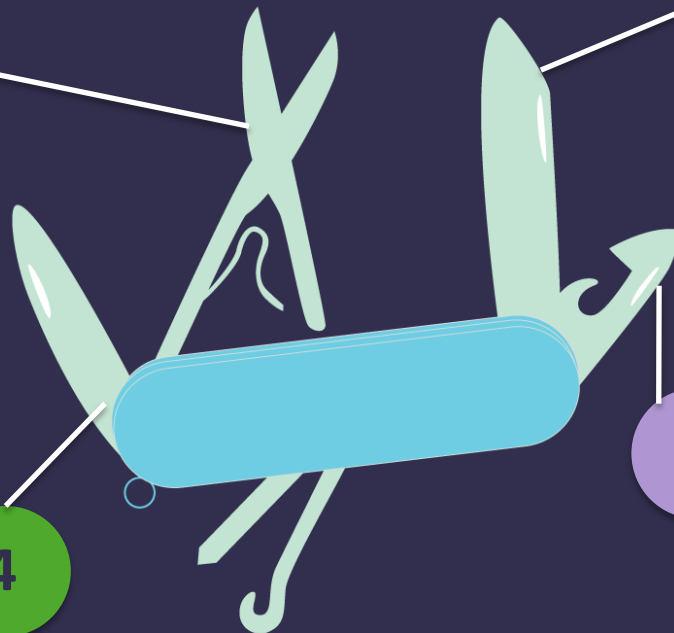
2

Ciclo de prototipo

4

Principios para nuevos modelos empresariales incluyentes

3





¿Por qué usar este kit de herramientas?

Porque puede ayudar a su organización a facilitar un **proceso sistemático** de aprendizaje entre actores de una cadena de valor seleccionada. También puede ayudarle a descubrir **nuevas oportunidades de innovación**.

Puede contribuir a que los actores incrementen su competitividad a través de la creación de soluciones efectivas. El enfoque de mercado de este kit produce resultados que son **económicamente viables** y comercialmente sostenibles.

El ciclo de prototipo de esta metodología puede ayudar a **diseñar, evaluar, validar y documentar innovaciones** y sus resultados.

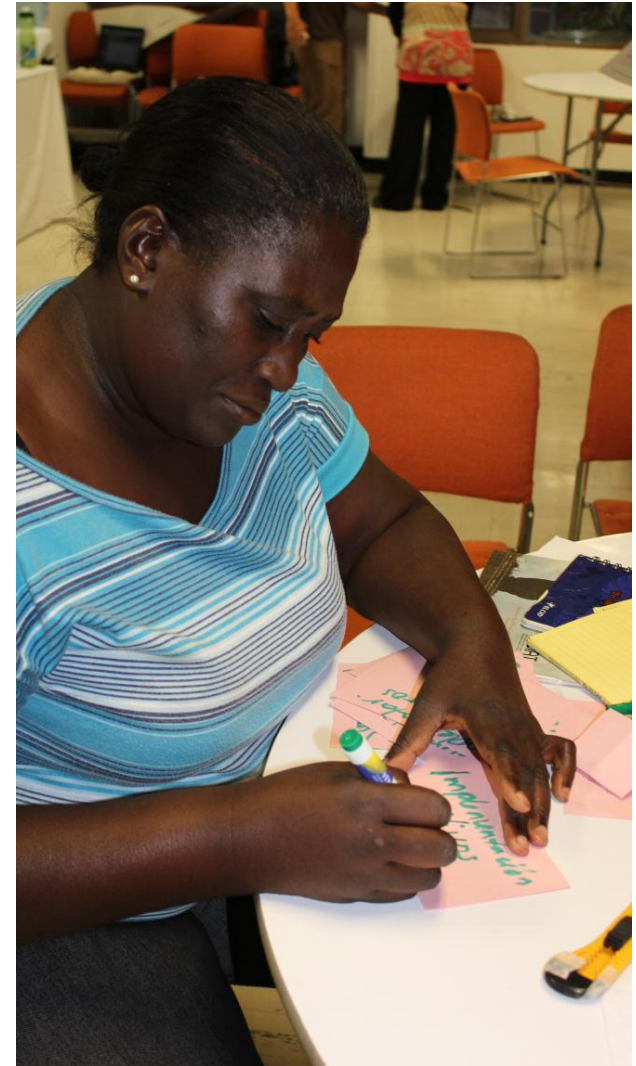
Este kit de herramientas puede **mejorar la inclusión** de los productores a pequeña escala, así como su sustento.

Observaciones sobre el uso de **métodos participativos**

Esta guía se basa en métodos de participación adaptados de la escuela de Aprendizaje y Acción Participativa (PLA). Los métodos, que incluyen **grupos de discusión, mapeos, visualizaciones** y otras formas de facilitación de la reflexión, no solo buscan priorizar los resultados documentados, sino también el proceso de aplicación. Aunque un resultado concreto es generado en cada etapa del proyecto (un mapeo, una matriz, una tabla etc.), estos productos no son el propósito central del ejercicio. De igual importancia y beneficio para los participantes es el tiempo y el espacio que ellos invierten en el **análisis y la reflexión alrededor de la herramienta metodológica**. La discusión y los acuerdos alcanzados, generalmente son más importantes que los resultados finales tangibles del método.

El uso de los métodos participativos en esta guía, alienta a que los miembros transmitan sus puntos de vista, por eso **esperamos escuchar muchas voces hablando** sobre la cadena de mercado o el modelo empresarial. Estos puntos de vista van a ser algo diferentes -lo que piensan los productores rurales es muy diferente a lo que piensa el comprador en la ciudad- pero todas las perspectivas tienen información sobre la realidad de la cadena de mercado o sobre el modelo empresarial. Es **necesario escuchar todas las voces por igual** para entender la cadena de mercado y los modelos empresariales particulares, sus fortalezas y debilidades y el diseño de una estrategia compartida para construir relaciones comerciales duraderas, estables y rentables.

El rol del facilitador en este proceso, es sistematizar y documentar la información para presentarla de vuelta a los participantes, así estos podrán usarla para tomar decisiones más conscientes acerca de lo que pueden hacer juntos para mejorar la actividad económica.



Directrices para la adaptación del proceso a las necesidades locales

Orientación al mercado

Un modelo empresarial incluyente, es una herramienta empresarial diseñada para apoyar actividades de emprendeduría que incrementen los ingresos y respondan a demandas y oportunidades del mercado. Antes de diseñar una estrategia para mejorar las relaciones comerciales, los facilitadores locales deben tener una idea clara de las fortalezas, debilidades y potencialidades del desarrollo de emprendeduría en sus áreas locales; además, deben tener información actualizada sobre las oportunidades existentes y los objetivos de los participantes del taller.

Aquí puede encontrar algunos métodos para la recolección de información:

<http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2012/10/Guia-Buena-Practica-2.pdf>

<http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2012/10/Guia-Buena-Practica-3.pdf>

Coordinación entre diferentes actores para identificar y desarrollar sinergias

Esta metodología asume que no son evidentes las áreas de interés común entre diversos actores en el modelo empresarial, por esta razón, busca incorporar y motivar a una amplia gama de actores para definir objetivos y estrategias comunes, así se generarán esfuerzos coordinados entre ellos. En este enfoque, es importante asegurarse de que los actores clave sean incluidos en el proceso. La organización facilitadora debe tener relaciones laborales con los informantes clave o actores del sector privado, incluyendo empresas, supermercados locales, comerciantes externos, aquellos que ofrecen servicios de desarrollo de negocios, etc. Si este trabajo es facilitado por una firma privada, podría ser útil que se involucraran actores locales de desarrollo relevantes y grupos de agricultores en el proceso. Esto en ocasiones es complicado dadas las limitaciones y la necesidad de desarrollar buenas relaciones y confianza, sin embargo, es crítica la habilidad de comprometer a estos actores por la información que manejan acerca del sistema de mercado, de temas de desarrollo rural, modelos empresariales, oportunidades de mercado, y posibles formas de innovación y mejoramiento de la cadena de valor.

Trabajo con el sector privado

Un objetivo adicional es la identificación y el desarrollo de sinergias entre los actores involucrados en el modelo empresarial. La organización facilitadora del proceso debe involucrar a representantes de todos los actores para resaltar su interdependencia y las posibilidades de mejorar sus actividades de negocio. Esto no quiere decir que todos los actores deben participar todo el tiempo en las actividades indicadas en esta guía; de hecho la mayoría de representantes del sector privado no atienden a los talleres largos y, por lo tanto, el facilitador del proceso podría necesitar una entrevista con algunos actores para obtener sus opiniones y transmitírselas al grupo en la fase de análisis o de diseño.

En todo caso, los representantes del sector privado deben revisar el análisis de la cadena de mercado y ser partícipes del diseño final de los prototipos del modelo empresarial. A pesar de ser menos participativos por las limitaciones de tiempo, estos actores pueden ayudar (o dificultar) cualquier proceso de cambio en la cadena de mercado, por eso deben ser incluidos.

Directrices para la adaptación del proceso a las **necesidades locales**

Respeto por el tiempo, las necesidades y las diferencias de la gente

El tiempo de los participantes es valioso y no debe ser desperdiciado. En algunas actividades de esta guía es mejor separar a los actores para que su tiempo pueda ser utilizado eficientemente. Por ejemplo, los empresarios son personas muy ocupadas y no valoran el tiempo que gastan discutiendo asuntos de otra gente que no es relevante para sus actividades, por tanto, el facilitador debe evaluar si es mejor entrevistar a algunos actores en grupos mixtos o en grupos separados.

A medida que el método pasa de los temas más generales de la cadena de mercado, a un enfoque en los modelos empresariales específicos que serán evaluados y mejorados, es crítico mantener el interés y el ímpetu de los participantes del proceso. En algunos casos, podría ser necesario recoger información adicional para evaluar la viabilidad de los cambios sugeridos al modelo empresarial, en tal caso, en vez de aglutinar a todo el grupo en el proceso de evaluación, el equipo facilitador podría optar por identificar uno o dos de sus integrantes (o equipos de apoyo externo) que puedan asistir en el proceso.

Cada sesión de trabajo debe ser estructurada claramente con objetivos, actividades propuestas y resultados esperados. El uso de métodos participativos conocidos por su flexibilidad, no debe de ser una excusa para preparar los talleres inadecuadamente o para no organizarlos. Al final de cada sesión, los participantes deben sentir que han ganado entendimiento y una perspectiva más profunda sobre la cadena de mercado y el modelo empresarial, pero también deben sentirse capaces de comunicar esa información a sus compañeros y otras personas; un indicador de un buen taller, es cuando todos los participantes pueden explicar claramente el estado actual del modelo empresarial e indicar formas para mejorarlo.

Finalmente, el equipo facilitador debe estar atento a documentar y compartir los resultados de este método con los participantes o con cualquier otro grupo de interés identificado; esto debe hacerse de manera rápida y constante. Aunque este resultado no necesita ser diseñado profesionalmente, debe ser completo, claro y de inmediata comprensión para todos los involucrados. Por ejemplo, el análisis de la cadena de mercado puede ser comunicado a todos a través de una foto de la cadena que esté acompañada de una descripción breve de los puntos clave de discusión.

La responsabilidad de crear y mantener un buen ritmo, nivel de participación y proceso de documentación, recae sobre el equipo de facilitación. Este equipo, aunque no participe directamente en el modelo empresarial, es un elemento crítico para la implementación exitosa del método y no debe ser pasado por alto.

¿Como usar el kit de herramientas?

Todas las herramientas propuestas están enfocadas en mejorar la inclusión de los agricultores a pequeña escala, en fortalecer las relaciones de comercio y el rendimiento de las cadenas de mercado como sistema interdependiente.

Cada “usuario” de este kit debe aplicar su mejor sentido común para seleccionar, usar y combinar estas herramientas de acuerdo al contexto, a las necesidades, al presupuesto y a los posibles puntos desde donde se puede iniciar el proceso para que resulte de mayor beneficio a su propósito.

Cuatro herramientas clave:

Son llamadas “clave” porque forman el marco básico a través del cual se puede comenzar un proceso de innovación desde cero y terminar en un ciclo de acción iterativo que contribuya a alcanzar un mayor desempeño y beneficio para los pequeños productores.

Dos paquetes de información complementaria:

Esta información adicional está diseñada para ofrecer un apoyo complementario que será usado cuando surjan dificultades relacionadas con el proceso de innovación como tal.

Ni las cuatro herramientas clave, ni las dos herramientas aditivas tienen que ser obligatoriamente implementadas en los asuntos sugeridos. Nuestra experiencia nos muestra que esta es una forma de alcanzar el resultado deseado, pero por favor siéntase libre de combinar, adicionar u omitir las herramientas.

En sí un prototipo

Este método es un prototipo basado en nuestro mejor entendimiento acerca de cómo facilitar la relaciones comerciales incluyentes y sostenibles entre pequeños productores y sus socios comerciales. Igualmente, los usuarios están invitados a innovar sobre estas aproximaciones, adaptarlas, mejorarlas para lograr sus propios fines y agregar herramientas adicionales cuando sea necesario.

¿Cómo leer la hoja de ruta?

Las siguientes páginas muestran un resumen visual de la manera como puede ser usada la guía.

1. **Preguntas clave:** las preguntas críticas que la guía le ayudará a resolver.
2. **Propósito :** El resultado que se quiere lograr
3. **Información complementaria:** La información adicional y las herramientas clave que pueden ser útiles para obtener un entendimiento más profundo de las dinámicas del mercado y del tipo de modelo estudiado

— — — — —▶ *Subraya el flujo de una herramienta clave a otra*

.....▶ *Subraya posibles puntos de inicio de la metodología*

— — — — —▶ *Indica el uso de la información complementaria*

Hoja de ruta

"Estoy buscando una caja de herramientas participativa para mejorar la inclusión de los pequeños agricultores."

Herramienta clave # 1: El mapeo de la cadena de valor

Propósito:
Entender el contexto básico en el que opera el negocio

Preguntas clave:
¿ Cuáles son los actores y qué roles tienen?
¿ Cómo influyen en la cadena los productos, servicios e información?
¿ Cuáles son los socios actuales y potenciales?

**Información complementaria # 1:
Impulsores, tendencias e implicaciones clave**
"Necesito ayuda para identificar puntos críticos y oportunidades"

"Necesito ayuda con la implementación de una innovación inclusiva."

"Quiero hacer zoom y enfocarme en los asuntos críticos del negocio."

"Quiero identificar cuellos de botella y oportunidades."

Herramienta Clave # 2: La plantilla del modelo empresarial

Propósito:
(1) Analizar el funcionamiento de una organización específica y sus conexiones con eslabones anteriores y posteriores en la cadena.
(2) Enmarcar la situación actual y la visión a futuro.

Pregunta clave:
¿ Cómo puedo entender el funcionamiento de un vínculo específico de la cadena?

**Información complementaria # 2:
Tipología de los nuevos modelos empresariales**
" Quiero entender las características típicas de un negocio inclusivo."

"Quiero evaluar la inclusión de mi negocio."

Propósito:
Mejorar la inclusión y el desempeño a través de un proceso iterativo de incremento de la escala

Herramienta clave # 4: El ciclo del prototipo

Preguntas clave:
¿ Cómo puedo moverme de la teoría a la acción?
¿Cómo puedo incorporar ideas de innovación en un plan de trabajo?

"Quiero mejorar la inclusión a través de la innovación"

Propósito:
Mejorar la eficiencia en un contexto social más amplio

HERRAMIENTA CLAVE # 3: Los principios

Preguntas clave:
¿ Qué tan inclusivo es el negocio?
¿Cómo identifico áreas de cambio?

" Quiero diseñar un nuevo negocio con aspectos inclusivos"

Herramienta clave #1

Mapeo de la cadena de valor



Yo represento a una organización de productores...

“Estoy buscando una herramienta que pueda explicarles a los demás miembros de mi comunidad”.

“Quiero conocer cuál es el rol que juego en la cadena de valor”.

“Quiero saber qué rol juega el intermediario”.

“Quiero incrementar mi competitividad”.

“Quiero mostrarles a otros actores lo importante que son mis insumos en la cadena”.

Yo represento a las compañías...

“Queremos comenzar a abastecernos de pequeños productores”.

“Queremos saber si es posible abastecerse de pequeños agricultores”.

“Ya nos abastecemos de pequeños productores y queremos mejorar nuestras relaciones comerciales”.

“En realidad no sabemos quienes son las personas detrás de los productos que compramos”.

Perspectivas

Herramienta clave #1 Mapeo de la cadena de valor

Yo represento a una ONG o agencia de desarrollo...

“Estamos buscando una herramienta participativa para visualizar toda la cadena, desde el suministro de insumos hasta el consumo final”.

“Queremos iniciar un proceso de innovación con la meta de mejorar la inclusión de los pequeños productores”.

“Esperamos identificar cómo empezar a mejorar la posición de los pequeños agricultores en el sistema de mercado”.

“No tenemos la información relevante disponible para iniciar un proceso de inclusión de pequeños agricultores, vamos a empezar desde cero”.

“Estamos buscando una herramienta que podamos usar, tanto para las organizaciones de productores como para las empresas”.



Metas

Definir las relaciones e interconexiones entre los actores de la cadena de valor.

Entender el flujo de productos, servicios, información y pagos a través de la cadena de valor.

Mejorar la comunicación entre los distintos actores de la cadena.

Identificar los puntos por donde puede empezar a desarrollarse la metodología o puntos de apalancamiento clave para mejorar la cadena.

Preguntas clave

¿Cuáles son las acciones clave en la cadena de valor?

¿Cómo está organizada la cadena?

¿Quiénes son los actores clave?

¿Cómo fluyen en la cadena los productos, pagos, servicios e información?

¿Cuáles son los socios clave?

¿Cuáles son las influencias externas que afectan el desempeño de la cadena?

Perfil

Herramienta clave #1 Mapeo de la cadena de valor

Qué puede hacer

Visualizar los distintos roles y conexiones entre los actores que participan en la cadena e identificar fuentes de innovación y mejoramiento.

Proveer información sobre la situación del contexto desde una perspectiva global; ayudar a proveer una mirada integral del sistema y a reconocer el contexto.

Trazar los flujos de productos e información .

Identificar actores clave y fases de funcionamiento de la cadena.

Apoyar un proceso de aprendizaje visual y orientado a los actores de la cadena.

Mostrar obstrucciones, cuellos de botella y distorsiones en el sistema de mercado.

Lo que no puede hacer

Proveer una revisión sistemática de los trabajos internos de las organizaciones participantes.

Funcionar al máximo potencial sin la participación activa de actores clave.

Generar procesos específicos de innovación en la firma u organización.

El concepto

En la **teoría**
y en la **práctica**

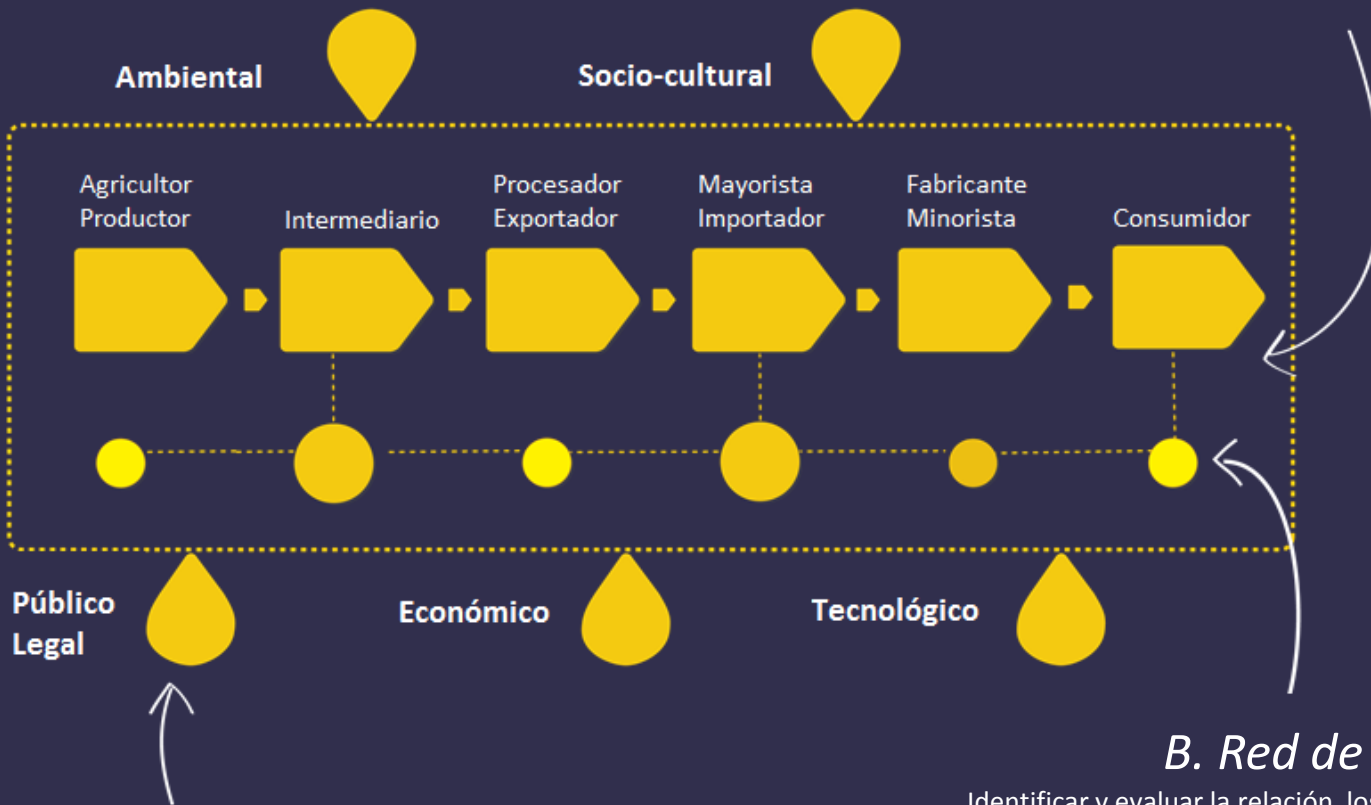
Una cadena de valor es una serie conectada de organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la creación y entrega de valor al consumidor final.

Herramienta clave #1
Mapeo de la cadena de valor

Los tres niveles de la cadena de valor

A. *Procesos centrales*

Entender cómo los diferentes negocios se interconectan para formar un solo sistema.



B. *Red de socios*

Identificar y evaluar la relación, los puntos de apalancamiento, las capacidades y los recursos de los socios, incluyendo los servicios de apoyo y otros actores de interés

C. *Influencias del entorno*

Entender el contexto en el que opera el sistema

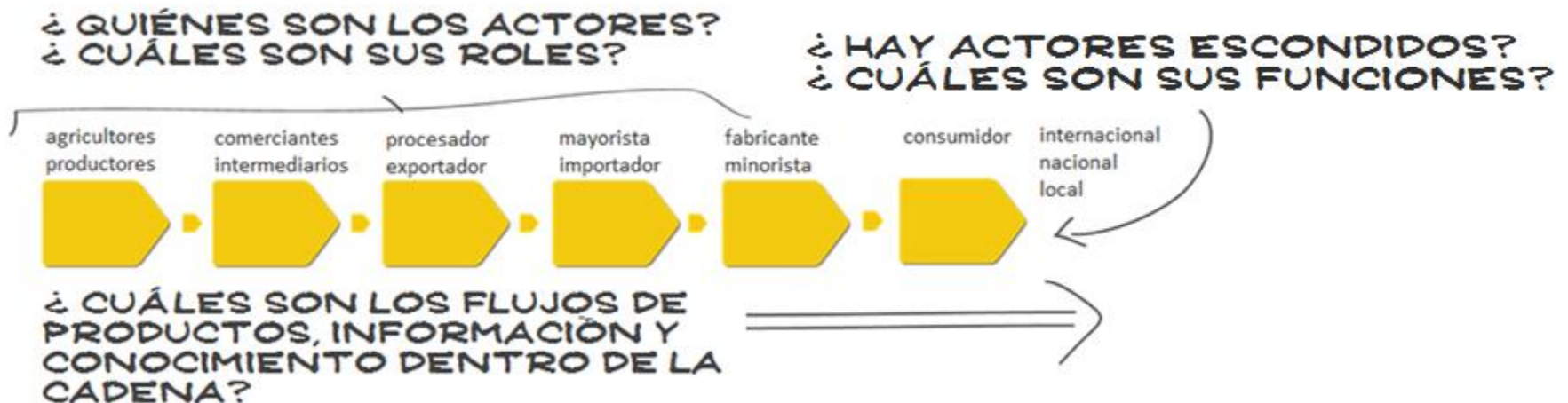
A. Procesos centrales de la cadena de valor

El mapeo de la cadena de valor es un posible punto de partida para la inclusión de pequeños productores. Es especialmente útil cuando se inicia desde lo más básico y cuando los participantes no comparten el mismo nivel de información sobre la cadena de mercado y el contexto en el que se encuentra.

Un mapeo visual de la cadena de valor facilita el entendimiento de la dinámica del sistema y tiene la capacidad de revelar:

- Actores clave involucrados en la cadena, limitaciones del sistema, interrelaciones y roles funcionales.
- Flujo de productos, servicios, información y pagos a lo largo de la cadena.
- Vínculos, brechas o bloqueos entre los actores.

Las etapas comunes en el contexto de los pequeños productores incluyen la preproducción, producción, poscosecha, procesamiento, venta y venta al por menor, pero estas pueden ser subdivididas en más partes si se requiere.



ejercicio # 1



Mapee los procesos centrales de la cadena de valor

- ¿Cuáles son los procesos clave en la cadena de valor?*
- ¿Quiénes son los actores involucrados en los procesos y qué hacen?*
- ¿Cómo es el flujo de los productos, servicios, pagos e información en la cadena de valor?*
- ¿Cuál es el volumen de productos, el número de actores y de labores?*
- ¿De dónde es el bien o servicio y a dónde va?*
- ¿Qué tipo de relaciones y vínculos existen?*

1. Identifique las etapas de funcionamiento de la cadena, incluyendo los actores clave y sus roles

Discuta con el grupo las etapas de funcionamiento de la cadena desde el principio hasta el final. Identifique los actores involucrados en las diferentes etapas del proceso y sus roles. Escriba la información en tarjetas de papel individuales y agrupe en un mismo espacio aquellas que están relacionadas. Durante la discusión, identifique palabras clave para agregarlas a las tarjetas de papel.

2. Dibuje las interconexiones y discuta el flujo del mapeo

Pídale a los actores que identifiquen sus interconexiones en relación al flujo del **producto, pago, comunicación y conocimiento**. También piense en las conexiones no-secuenciales, por ejemplo productor – comerciante. Visualice las relaciones entre los actores dibujando líneas conectadas en el mapeo de la cadena de valor.

3. Discuta el mapeo

Se puede añadir más información una vez esté clara la estructura básica de la cadena y los participantes hayan logrado un entendimiento básico de la conexión entre las diferentes etapas de la cadena de valor. Las pregunta clave pueden ser usadas para obtener información adicional.

Visualice el flujo de productos, información, pagos y conocimiento, y el rol de los diferentes actores en la cadena.

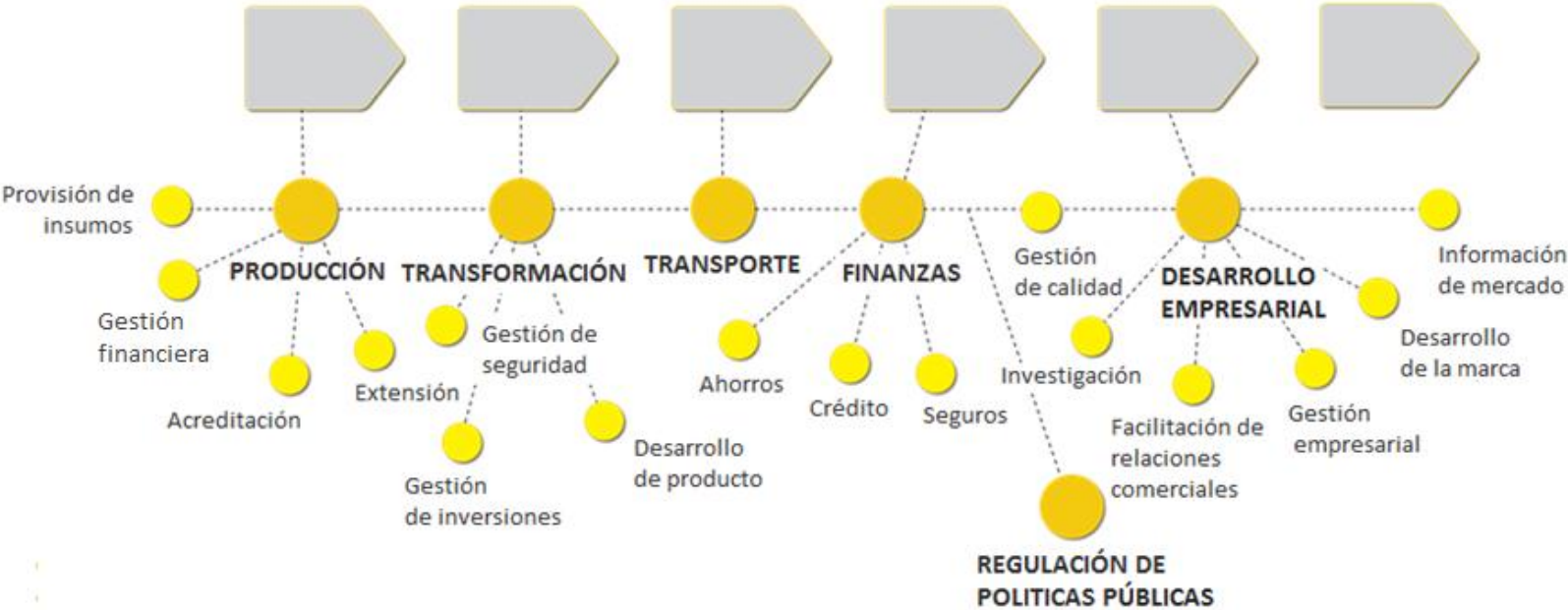


El proceso puede comenzar por la identificación de los actores o funciones clave en la cadena. Una vez identificados los actores, se puede determinar cómo fluyen a través de ellos los productos, pagos, servicios, información y conocimiento .

B. La red de socios

Incluyendo servicios de apoyo y otros actores externos

La **red de socios** es incluida en la visión más amplia de la cadena de mercado y su propósito es **apoyar, intervenir o asistir** los distintos vínculos de la cadena, además de facilitar el desarrollo de negocios. Los socios son actores externos u organizaciones (públicas o privadas) que no están incluidas en las etapas principales de la cadena de valor, pero que ocupan un rol crítico en el funcionamiento de la empresa y permiten que la cadena opere eficientemente. Por lo general, la cadena de valor es apoyada por socios del sector público o privado, los cuales brindan servicios de apoyo en los momentos críticos que se presentan en los eslabones clave de la cadena de valor (producción, poscosecha y mercadeo). En las cadenas que no funcionan eficientemente es probable que no haya socios o que éstos no estén trabajando de forma efectiva.



ejercicio # 2



Mapee la red de socios de la cadena

Inicie una discusión de grupo introduciendo las preguntas que se mencionan a continuación. Posteriormente, escriba los principales resultados de la discusión en tarjetas de papel y péguelas en su respectivo eslabón de la cadena de valor.

1. Identifique socios y partes interesadas

¿Quién apoya el negocio en cada vínculo o eslabón de la cadena de mercado?

¿Cómo apoyan a la cadena?

¿Qué servicios ofrecen?

¿Qué servicios faltan? ¿Quién podría proveer los servicios que faltan?

¿Quién es un aliado, quién es neutro y quién es un opositor?

2. Resalte los puntos de apalancamiento

¿Cuáles son las influencias dominantes, intereses y fortalezas de cada una de las partes interesadas, ya sea para apoyar o resistir cambios?

¿Cuál es el poder relativo de las partes interesadas y cómo está siendo usado?

¿Cuáles son las relaciones clave del sistema? ¿Están trabajando bien o no?

3. Descubra motivos e incentivos

¿Cuáles son las capacidades y los recursos de las partes interesadas?

¿Qué incentivos pueden generar un cambio en los procesos?

¿Cuáles son las opciones o tácticas para maximizar incentivos y permitir cambios?

¿Se requieren socios adicionales para enfrentarse a los retos que se presentan?

Identifique los socios que estén listos para comprometerse a actuar y los socios potenciales que tienen la capacidad de comprometerse con el proceso de cambio.



Fuentes de información de mercado:

La fuente primaria de información sobre la cadena de valor son los actores en sí. El acceso a esta información puede ser limitada, ya que los socios no podrán participar completamente en los talleres por sus actividades de negocio o por sus intereses. En este punto es crítica la información generada por medio de una encuesta de mercado.

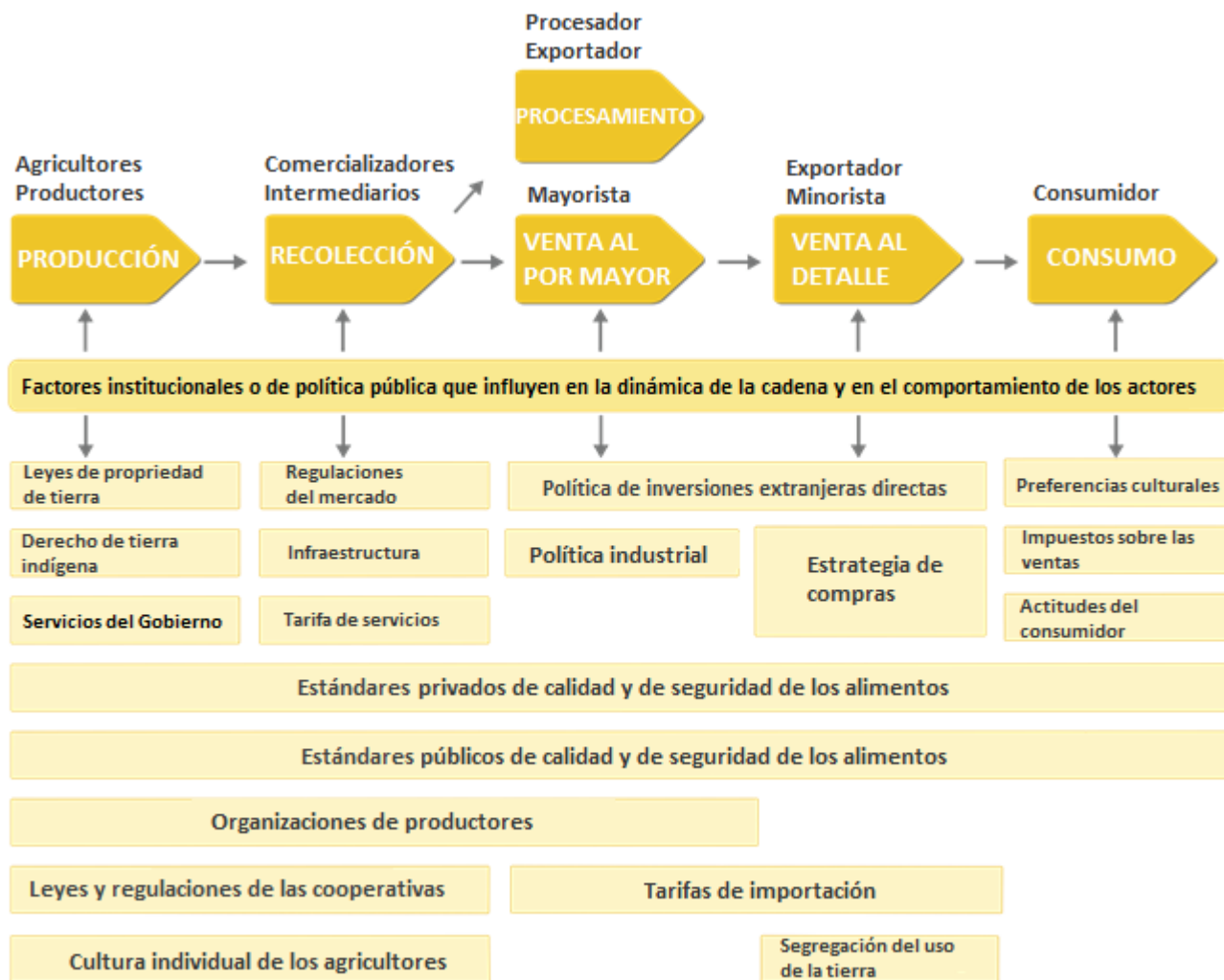
Revise la sección 6 de la siguiente guía sobre éste tema:

<http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2012/10/Guia-Buena-Practica-4.pdf>

C. Las influencias externas

Las cadenas de valor no existen por sí mismas, son parte del sistema socioeconómico e institucional de un país.

Las instituciones pueden ser formales (como las legislaciones o leyes) o informales (como las prácticas culturales) y operan a diversas escalas. Estos sistemas socioeconómicos e institucionales facilitan, limitan o pueden ser neutrales para el desarrollo de una cadena de valor. Es especialmente importante evaluar cómo las instituciones formales e informales afectan la participación de los pobres, las mujeres, las minorías étnicas, y otros grupos frecuentemente excluidos de la sociedad.



ejercicio # 3



Mapee las influencias externas de la cadena de valor

Introduzca las cinco fuerzas externas a través de las siguientes preguntas clave, y seleccione, con los participantes las áreas más relevantes para el contexto de su cadena de valor específica. Anote información clave en tarjetas de papel y luego péguelas en la cadena de valor dibujada con antelación.

Económicas

- ¿Qué fuerzas macroeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo las condiciones del mercado global o las tasas de cambio)
- ¿Qué fuerzas microeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo el acceso a infraestructura, a crédito, a la tenencia de tierra)
- ¿Qué fuerzas socioeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo los ingresos, la tenencia de tierra, de casa, la asistencia sanitaria, la calidad de vida)

Político-legales

- ¿Cómo las leyes, regulaciones, estándares o impuestos influyen en la cadena de valor y en los mercados seleccionados?
- ¿Cómo los estándares del sector privado y las prácticas de los negocios influyen en la cadena de valor y en los mercados seleccionados?
- ¿Cómo afectan otras políticas a la cadena de valor? (políticas de fijación de precios, políticas del consumidor, etc.)

Socio-culturales

- ¿Cuáles son las circunstancias culturales, religiosas, demográficas, educacionales y étnicas de los actores y socios de la cadena de valor?
- ¿Cómo influyen los valores, las creencias, las actitudes y los estilos de vida, las preferencias de los consumidores, las prácticas de negocio y las organizaciones de productores?

Ambientales

- ¿Cómo influye el cambio climático y la variabilidad a la cadena de valor?
- ¿Cómo se relaciona la cadena con las funciones ambientales (como el acceso al agua, a la salud del terreno) y cómo estas apoyan o impiden el desarrollo de la cadena?

Tecnológicas

- ¿Hay tecnología disponible para los actores de la cadena de valor y sus socios?
- ¿Es deseable o posible el uso de tecnología?
- ¿Cómo el costo y la disponibilidad de tecnología afecta a la cadena de valor?
- ¿Existe tecnología desarrollada localmente que esté disponible o hay tecnología proveniente de fuentes externas?

Entienda las cinco fuerzas externas que pueden influir en las actividades de la cadena de valor.



Fuentes de información de mercado:

Al igual que en la red de socios, puede ser necesario recolectar información secundaria a través de encuestas de mercado. Revise la sección 6 del siguiente vínculo para entender mejor este tema:

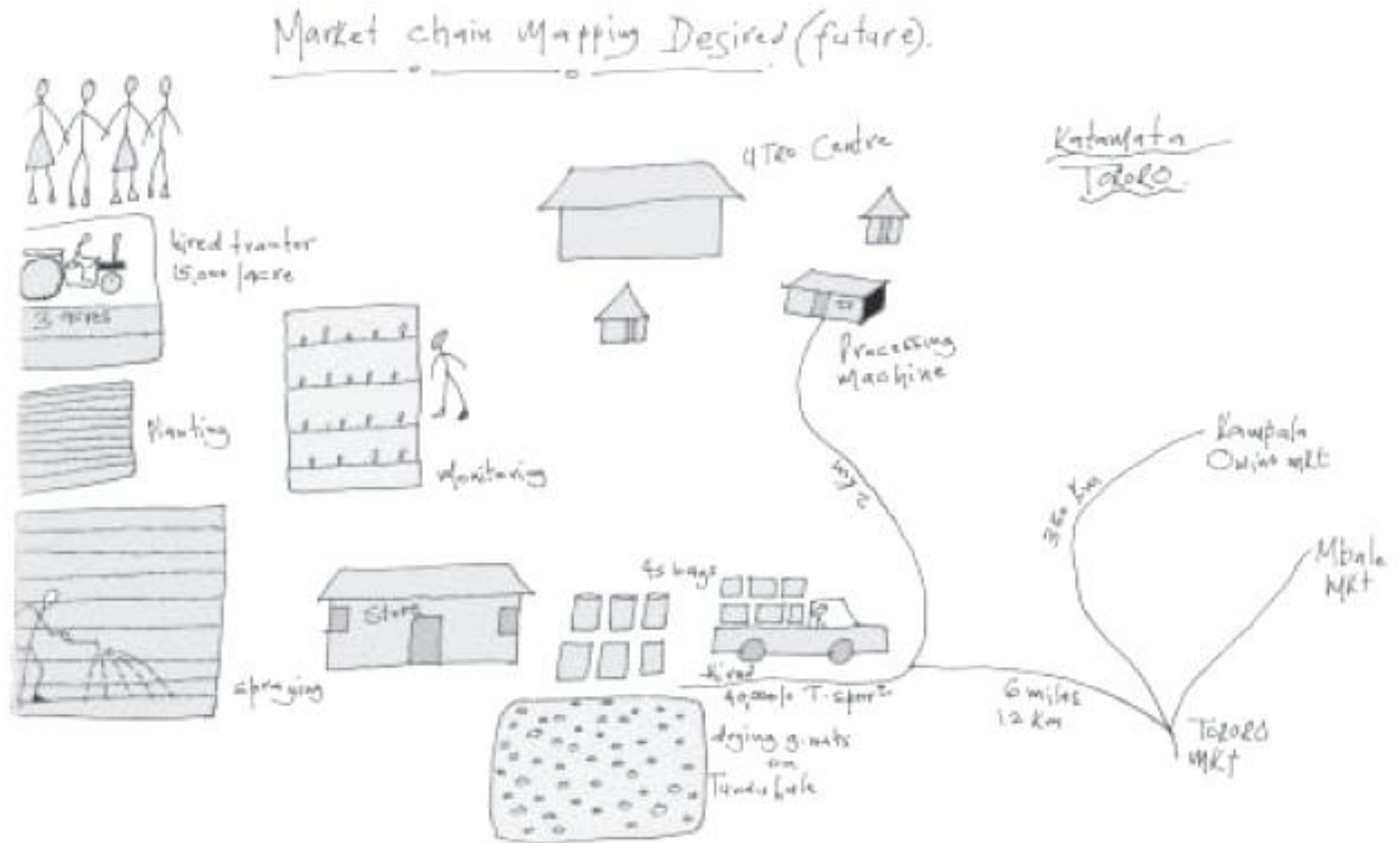
<http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2012/10/Guia-Buena-Practica-4.pdf>

Estudios de casos

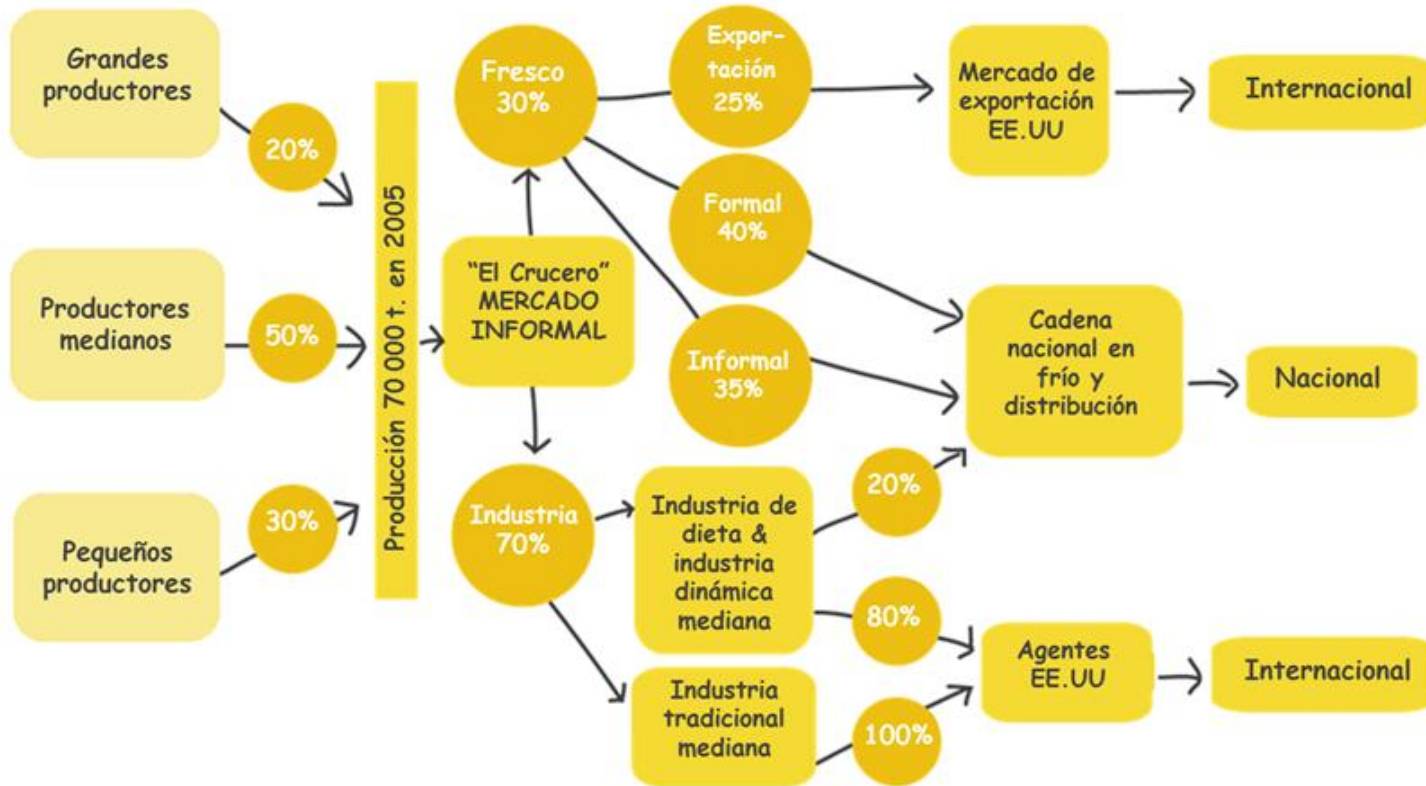
La cadena de fresa,
México

Herramienta clave #1
La cadena de valor

Su cadena de valor puede ser así...



O así... La cadena de valor de la fresa, México



O aún así!

PROVEEDOR DE INSUMOS

CULTIVADORES DE FRESA

PLANTAS MADRES

- Importadas de EE.UU
- Regalías pagadas en efectivo a partir de las plantas madre
- Importadores Formales - Eurosemillas S.A., la Unión Agrícola Regional de Productores de Fresas y Hortalizas del Valle de Zamora, compañías procesadoras.

Precio de compra US\$ 220 / caja de 1.000 plantas (royalty US\$ 150/box)
Necesita: 1 caja por acre de fresas.
Incluyendo el flete y jardinería, costo de US\$ 1000/Ha.

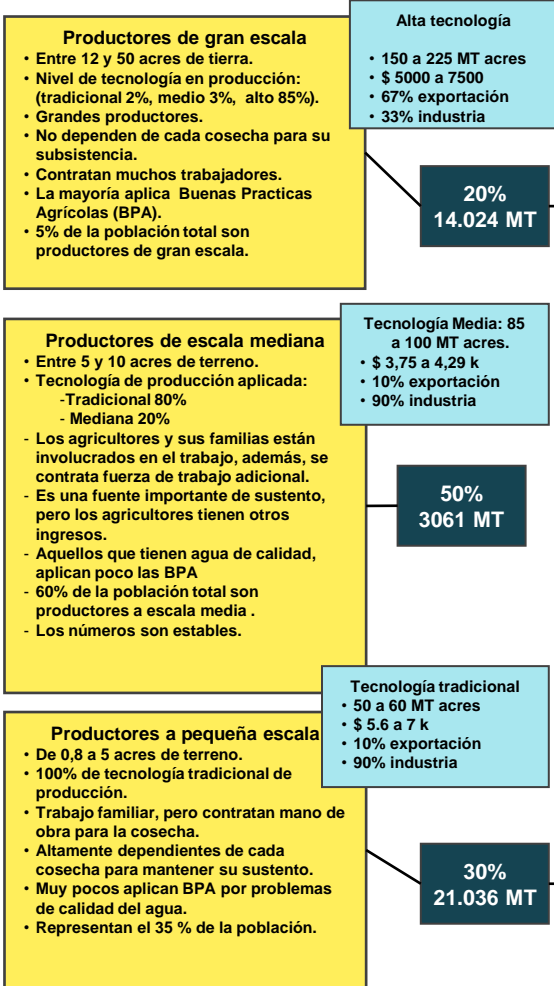
Otros insumos

Los insumos incluyen:

- Fertilizantes
- Pesticidas
- Follaje

• Tecnología

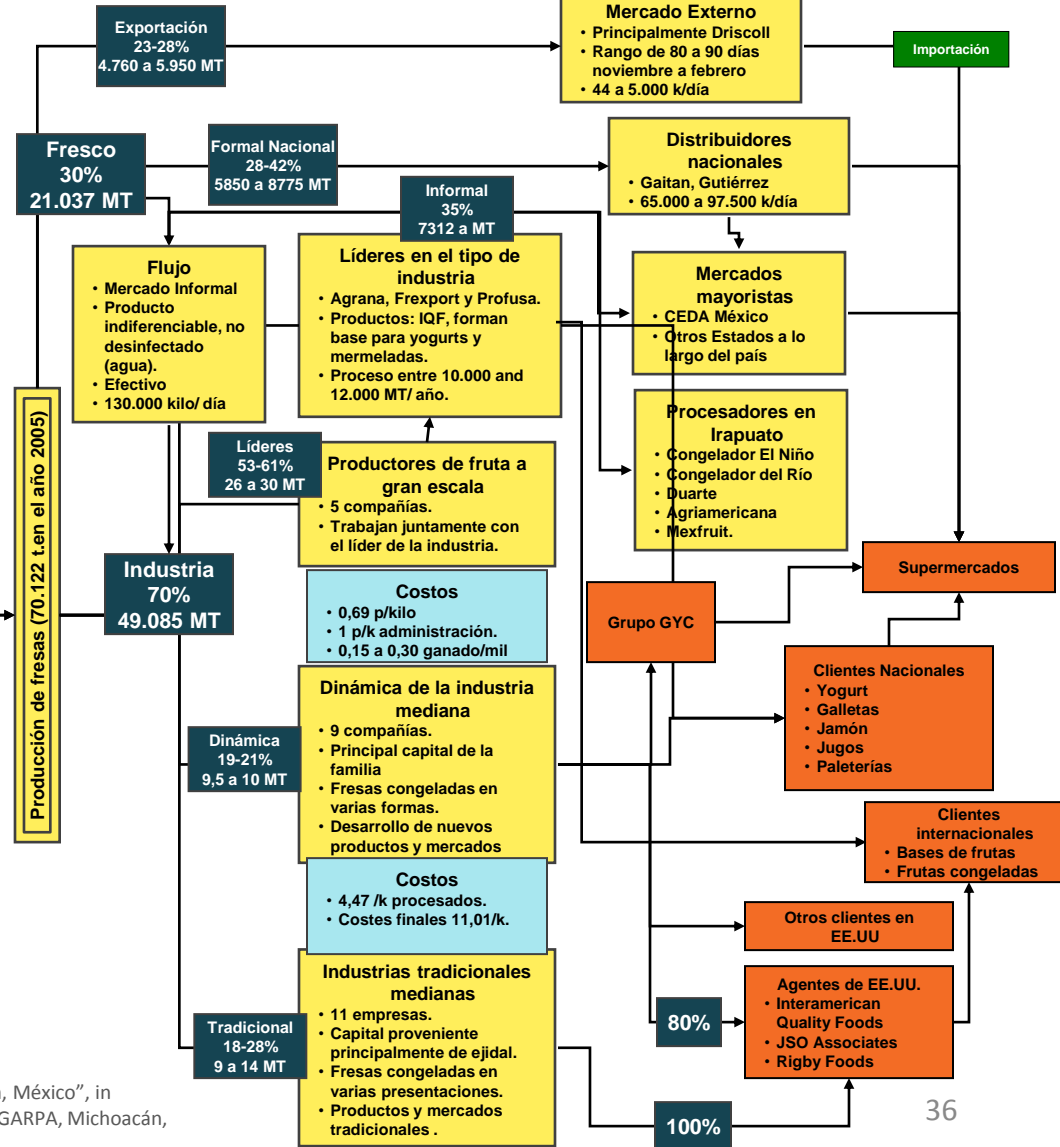
- Sistema de riego por goteo, fertirrigación, acolchado plástico, invernaderos.




PROCESADORES DE FRESAS

MERCADO

CLIENTE





Herramienta clave #2
La plantilla del
modelo empresarial

Metas

Evalúe cómo funciona una empresa clave en la cadena de valor .

Desarrolle un lenguaje compartido para describir y evaluar el modelo empresarial.

Cree una línea de base para desarrollar innovaciones en el modelo empresarial.

Preguntas clave

¿Cómo funciona mi empresa u organización ?

¿El modelo empresarial existente es viable?

¿El modelo empresarial provee los servicios necesarios para que el abastecimiento agrícola sea inclusivo?

¿Los cambios en mi modelo empresarial pueden mejorar la inclusión de los pequeños agricultores?

¿Es factible mejorar las prestaciones de la finca ? Y si eso sucediera ¿Los agricultores pueden hacerse cargo del costo añadido?

¿El intermediario puede soportar el costo de los servicios e inversiones necesarias para la inclusión?

Perfil

Herramienta clave # 2 La plantilla del modelo empresarial

Qué puede hacer

Facilitar un diálogo entre agricultores, negociantes y actores de desarrollo para así obtener una idea más clara de cómo los procesos del negocio pueden apoyar el desarrollo social y viceversa.

Facilitar una primera idea de la organización del modelo de negocio que sirva para futuros análisis.

Detectar cuellos de botella y desequilibrios financieros.

Identificar áreas de innovación o mejora .

Presentar aspectos complejos del negocio en una forma fácil y asequible.

Fomentar la emprendeduría por parte de los productores.

Lo que no puede hacer

Puede complementar, pero no reemplazar el trabajo existente en cadenas de valor, competitividad y desarrollo de subsectores.

El modelo empresarial constituye una herramienta adicional que puede apoyar el desarrollo agroempresarial, sin embargo, al igual que las demás herramientas, es posible hacer mal uso de ella o aplicarla superficialmente.

Yo represento una organización de productores...

“Necesitamos una relación estable y justa con nuestros clientes”.

“Queremos convertirnos en un socio competitivo en la cadena de comercio”.

“Estamos a punto de empezar una relación comercial con un cliente”.

“Estamos buscando nuevas formas de presentar nuestra organización”.

“Queremos mejorar nuestro desempeño”.

“Queremos iniciar una innovación en un producto o proceso”.

Yo represento a las compañías...

“Necesitamos una revisión más exhaustiva de nuestro negocio para evitar problemas típicos del abastecimiento de pequeños productores”.

“Queremos innovar a través de la inclusión de pequeños productores como nuevos proveedores de base”.

Perspectivas

Herramienta clave # 2 La plantilla del modelo empresarial

Yo represento a una ONG o agencia de desarrollo...

“Somos facilitadores de mercado”.

“Queremos aproximarnos a diferentes actores del modelo empresarial”.

“Queremos aprender nuevas herramientas para fortalecer nuestra perspectiva de mercado”.

“Queremos identificar formas en las que el negocio promueva la mejora de la comercialización, así como la inclusión social y la reducción de la pobreza”.



El concepto

En la **teoría**
y en la **práctica**

“Un modelo empresarial describe la lógica sobre cómo una organización crea, captura y entrega valor”

Alexander Osterwalder

Herramienta clave # 2

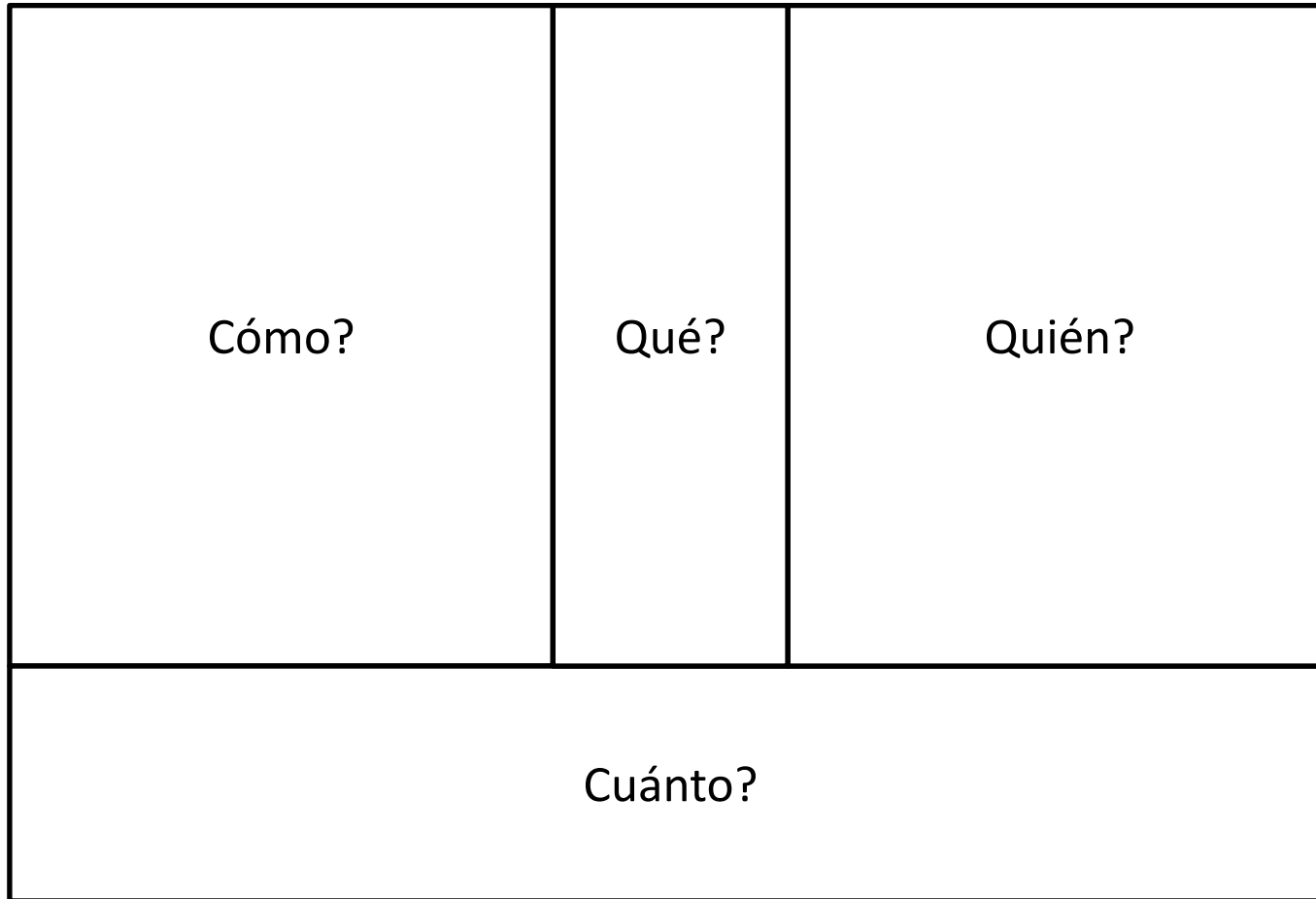
**La plantilla del modelo
empresarial**



EFICIENCIA

VALOR

La plantilla clásica del modelo empresarial



4 Áreas

9 Bloques

La plantilla clásica del modelo empresarial



4 Áreas

9 Bloques

Adaptando modelos empresariales



Tanto la producción como la comercialización comprenden una serie de actividades, mecanismos y relaciones para prestar un bien o servicio, en otras palabras, para crear valor. Generalmente, la producción es asociada con costos, mientras la comercialización es asociada a la generación de valor, a pesar de que la comercialización también involucra costos. En ambos casos, en la producción y en la comercialización, la red de socios (la cadena de valor y su coordinación), es una fuente fundamental para ganar una ventaja competitiva.

Nueve bloques de construcción

7. ACTIVIDADES CLAVE



¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

4. RELACIONES CON LOS CLIENTES



¿Qué tipo de relación espera de nosotros cada segmento de clientes?

8. SOCIOS CLAVE



¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

2. PROPUESTA DE VALOR



¿Qué valor entregamos al cliente?
¿Cuáles de las necesidades de nuestro cliente estamos satisfaciendo?

1. CLIENTES



¿Para quiénes estamos generando valor?
¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

6. RECURSOS CLAVE



¿Qué recursos clave requiere nuestra oferta de valor?

3. CANALES



¿Mediante qué canales accedemos a los diferentes segmentos de clientes?

9. ESTRUCTURA DE COSTOS



¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo?

5. FUENTES DE INGRESOS



¿Por qué propuesta de valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
¿Por qué propuesta de valor pagan actualmente?

Bloque #1: Clientes



Los clientes están en el núcleo del modelo empresarial porque sin ellos ningún negocio podría subsistir. Es importante entender las necesidades de los clientes o los segmentos de clientes para determinar cómo satisfacer sus necesidades de la mejor forma. Para los pequeños productores, generalmente los consumidores son desconocidos, lo que hace aún más importante que se invierta tiempo para entender sus necesidades y preferencias. En el caso de las organizaciones de agricultores, los segmentos de consumidores pueden ser distintos tipos de compradores (el enfoque de un negocio incluyente podría ser un segmento de clientes, pero esta caja de herramientas se enfoca más en la inclusión de los pequeños productores como proveedores).

Preguntas claves



- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Para quiénes estamos generando valor?
- ¿A quién le vendemos nuestros productos o servicios?
- ¿Quiénes son nuestros clientes o nuestros segmentos de clientes más importantes?

Preguntas adicionales

- ¿Cómo identificamos las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Cómo respondemos a las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Cómo adquirimos nuevos clientes?

Definir segmentos de clientes tiene sentido si:

- Las necesidades de los clientes justifican un producto o servicio diferente
- Los clientes son abastecidos a través de distintos canales de distribución
- Los clientes requieren distintos tipos de relaciones
- Los clientes cuentan con una rentabilidad sustancialmente diferente
- Los clientes están dispuestos a pagar por los productos o por diferentes servicios.

Los segmentos de clientes típicos son:

- Mercados masivos (como los mercados mayoristas)
- Mercados segmentados (como la distribución para un rango de clientes con diferencias en los estándares de calidad)
- Mercados nicho (como los clientes enfocados en una calidad específica)
- Mercados diversificados (como los productos diferentes para clientes distintos)

Bloque #2: Propuesta de valor



La propuesta de valor y la gestión de la estructura de costos asegura el éxito de cualquier modelo empresarial. La propuesta de valor es la razón por la que los clientes escogen su producto o servicio sobre los demás. Para identificar la propuesta de valor para cada cliente o segmento de clientes, considere el problema o necesidad que su bien o servicio satisface. En el contexto de la inclusión de los pequeños productores, los modelos empresariales más que un mero valor económico, son una necesidad. La propuesta de valor debe ofrecer una sólida combinación de valor económico, social y ambiental para los actores ubicados hacia atrás (a quienes se compra) y hacia adelante (a quienes se vende).

Preguntas clave

¿Qué valor le ofrece nuestra empresa al cliente?

¿Qué canasta de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

¿Cuáles de las necesidades de nuestros clientes estamos satisfaciendo?

¿Qué valor ofrece la organización para los actores con quienes tenemos vínculos hacia atrás en la cadena (como la base de proveedores)?

¿Qué valor social y ambiental ofrece nuestra organización?

¿Qué problemas de los problemas de los clientes estamos resolviendo?

¿Nuestra organización entrega valor adicional para los proveedores?

La doble propuesta de valor

En el caso de los modelos empresariales incluyentes, es importante mirar el valor de la propuesta desde dos perspectivas, (1) La propuesta de valor desde el punto de vista de los productores y (2) La propuesta de valor desde la perspectiva de los clientes. Los modelos empresariales incluyentes deben ser sensibles a las realidades de los pequeños productores, así como a las demandas del mercado. En el caso de las cadenas de agroalimentos, casi todas las propuestas de valor están construidas bajo altos estándares de calidad y seguridad, disponibilidad durante todo el año, y en ocasiones, precios bajos comunicados a los clientes a través de marcas. *(Ver el ejemplo de Cuatro Pinos, Guatemala)*

¿Qué crea valor para los compradores ?

Calidad de la provisión
Provisión confiable
Licencia social para operar
Marca /historia del cliente
Conformidad con los estándares de seguridad alimentaria

¿Qué crea valor para los pequeños productores?

Demanda estable y consistente
Servicio de suministro
Entrenamiento, educación
Crédito, financiación

Contratos

La propuesta de valor de doble vía

Para modelos empresariales incluyentes



Hacia el cliente

Hacia el proveedor

Bloque #3: Canales



Los canales se refieren a cómo el negocio llega al cliente y se interrelaciona con él. En el caso de los productos agrícolas, el canal de ventas suele ser equivalente a la cadena logística de suministro, la cual transfiere el producto entre el productor y el consumidor final. Esta sección analiza las herramientas (físicas o virtuales) que son utilizadas para acercarse al cliente durante las cinco diferentes etapas del proceso de compra.

Preguntas clave



- ¿ Mediante qué canales está siendo entregado el producto o servicio?
- ¿ Mediante qué canales está siendo comunicada la propuesta de valor?
- ¿ Cómo están integrados los canales?
- ¿ Cuáles funcionan mejor?
- ¿ Cuáles son más eficientes con respecto al costo?
- ¿ Cómo estamos integrando los canales con las rutinas de los clientes?

Las fases de los canales

1. Concientizar :
¿Cómo podemos dar a conocer nuestros productos y servicios?
2. Evaluar:
¿Cómo podemos ayudar al cliente a evaluar nuestra propuesta de valor?
3. Comprar:
¿Cómo podemos ayudar a los clientes a comprar productos o servicios específicos?
4. Entregar:
¿Cómo entregamos nuestra propuesta de valor a los clientes?
5. Después de la venta:
¿Cómo proveer al cliente asesoramiento después de la venta del producto o servicio?

Tipos de canales

Canales propios:

- Equipo de ventas (directo)
- Página web, oficinas, teléfono (directo)
- Historias propias (indirecto)

Canales de socios:

- Tiendas de socios (indirecto)
- Mayorista (indirecto)

Bloque #4: Relaciones con clientes



Un modelo empresarial también debe describir el tipo de **relación** que se quiere establecer con cada segmento de clientes para entregar el producto o la propuesta de valor. Las relaciones pueden variar, desde relaciones personales hasta relaciones automatizadas. Considere los siguientes aspectos:

- El canal de comunicación
- La consistencia de la comunicación
- El costo de mantener la comunicación
- El potencial para diferenciar nuestra empresa a través de una relación distinta con los clientes o de un servicio al cliente distinto.

Preguntas clave

¿Nuestro negocio tiene una estrategia para las relaciones con los clientes?

¿Cómo manejamos las relaciones con nuestros clientes?

¿Qué tipo de relación espera establecer y mantener con nosotros cada segmento de clientes?

¿Qué relaciones hemos establecido?

preguntas adicionales

¿Cómo se integran las relaciones con los clientes con el resto de nuestro modelo empresarial?

¿Qué costo tienen?

¿Dedicamos muchos esfuerzos a las relaciones con los clientes, pero estas no nos otorgan ganancias?

¿Podemos invertir en clientes más rentables?

Motivaciones

- Adquisición de nuevos clientes.
- Mantenimiento de clientes existentes.
- Aumento de las ventas.

Categorías

- Asistencia personal .
- Servicios automatizados .
- Asistencia personal dedicada.
- Comunidades.
- Autoservicio.
- Co-creación.




Bloque #5: Fuentes de ingresos



La **fente de ingresos** de nuestra compañía debe estar compuesta de la siguiente dinámica:

Una propuesta de valor que se acerque a los **clientes** a través de cierto **canal** apoyado por un tipo de **relación** particular.

Preguntas clave

- 
- ¿Cuáles son las fuentes de ingreso generadas por la propuesta de valor?
 - ¿Por qué propuesta de valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
 - ¿Cómo creamos ingresos? ¿Por qué propuesta de valor pagan nuestros clientes?
 - ¿En qué consiste la forma de pago?
 - ¿Cómo les gustaría pagar en el futuro?
 - ¿Cuánto contribuye cada fuente de ingreso a los ingresos totales?
 - ¿Qué tan estable es nuestra fuente de ingresos?

Mecanismos de fijación de precio

Hay diferentes formas de fijación de precios que pueden ser empleadas en el modelo empresarial. Esta fijación de precios puede ser fija, puede adquirir una fijación de precios más dinámica.

Los precios fijos describen costos predefinidos basados en las siguientes variables estáticas:

- Lista de precios: precios fijos para productos y servicios individuales.
- Precio dependiente de las características del producto: el precio depende de la calidad del producto o servicio.
- Precio dependiente del segmento de cliente: el precio depende del tipo de grupo de consumo y sus características.
- Precio dependiente del volumen: el precio se establece en función de la cantidad comprada.

La fijación dinámica de precio describe los costos que cambian basados en las condiciones del mercado:

- Negociación (regateo): el precio es negociado
- Gestión de la cosecha: el precio depende del inventario y del tiempo de la compra
- Mercado a tiempo real: El precio se basa en la oferta y demanda
- Subastas: El precio se determina como resultado de una subasta competitiva.

Bloque #6: Recursos clave



Los **recursos clave** de una organización describen los medios físicos, intelectuales, financieros o humanos que son esenciales para crear y sostener la propuesta de valor, presentarla al mercado, establecer relaciones con los clientes y generar ingresos.

Preguntas clave

- ¿Qué recursos clave son necesarios para mantener nuestra propuesta de valor?
- ¿Qué recursos clave son necesarios para mantener nuestros canales de distribución?
- ¿Qué recursos clave son necesarios para mantener nuestras relaciones con los clientes?
- ¿Qué recursos clave son necesarios para mantener nuestras fuentes de ingresos?



Preguntas adicionales

- ¿Todos los recursos están disponibles para los actores de la cadena?
- ¿Cómo estos recursos son asignados y distribuidos?
- ¿Quién asume el riesgo por la adquisición de estos recursos?
- ¿Cuáles son los incentivos atribuidos a este riesgo?

Tipos de recursos

- Físicos: infraestructura, maquinaria, equipos, tecnología, centros de acopio
- Humanos y basados en el conocimiento: competencias, habilidades, conocimiento (“saber-hacer”), empleados, socios
- Propiedad Intelectual: marca, patentes, derechos de autor, datos e información.
- Financieros: flujos de dinero, acceso al crédito, ahorros, seguros.
- Sociales: relaciones, sindicatos, comunidad, activos culturales.

Bloque #7: Actividades clave



Las **actividades clave** de una organización son cruciales para el funcionamiento exitoso de la empresa. Al igual que los recursos clave, las actividades requieren generar y mantener la propuesta de valor, presentarla a los mercados, mantener las relaciones con el cliente y generar ingresos.

Preguntas clave

¿Qué actividades clave se requieren para mantener nuestra propuesta de valor?

¿Qué actividades clave se requieren para mantener nuestra cadena de distribución?

¿Qué actividades clave se requieren para mantener nuestra relación con el cliente?

¿Qué actividades clave se requieren para mantener nuestra fuente de ingresos?

Preguntas adicionales

¿En qué parte de la cadena se llevan a cabo las actividades clave?

¿Quién es el responsable de estas actividades? ¿qué riesgos e incentivos implican estas actividades?

Categorías

- Producción
- Procesamiento
- Mercadeo
- Administración logística
- Redes del productor
- Garantía de calidad
- Resolución de problemas



Bloque #8: Socios clave

Muy pocos modelos empresariales pueden operar sin el soporte de una red de **socios clave**.



Los socios pueden ser divididos en dos grupos:

- *Socios directos*, con quienes la compañía opera su modelo empresarial central (como los productores, transportadores, proveedores de insumos, etc.)
- *Socios indirectos*, quienes apoyan o facilitan el desarrollo del modelo empresarial (como las Instituciones financieras, los centros de investigación, las universidades, las ONG, las agencias del sector público, los gobiernos locales, etc.)

Preguntas clave

¿Quiénes son nuestros socios clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Qué recursos clave conseguimos a través de los socios?

¿Qué actividades clave son realizadas por los socios?

¿Nuestros socios están satisfechos con nuestros bienes y servicios?

¿Qué tanto depende nuestro negocio del apoyo de nuestros socios?

Motivaciones


- Optimización y economía
- Reducción del riesgo y de la incertidumbre
- Adquisición de recursos específicos
- Adquisición de actividades específicas
- Acceso a conocimientos y tecnologías específicas



Bloque #9: Estructura de costos

Esta estructura describe los costos en los que se incurre por la creación y entrega de la propuesta de valor, el mantenimiento de las relaciones con el cliente y la generación de ingresos. Estos costos son fáciles de determinar una vez los recursos y las actividades clave han sido identificadas.

Preguntas clave

- 
- ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo empresarial?
 - ¿Cuáles son los recursos clave más costosos? ¿Cuánto cuestan?
 - ¿Cuáles son las actividades más costosas? ¿Cuánto cuestan?
 - ¿Cuánto cuesta mantener la propuesta de valor?

Características simples de la estructura de costos

Costos fijos: se mantienen iguales sin importar el volumen de los bienes o servicios producidos (como los salarios, rentas, y utilidades).

Costos variables: varían proporcionalmente con el volumen de la producción del bien o servicio.

Economías de escala: ventajas en los costos que disfruta el negocio a medida que se expande la producción (como una menor tasa de compra a granel).

Economías de alcance: ventajas en los costos que disfruta el negocio por un mayor alcance en sus operaciones.

Consejos sobre la estructura de costos de productores de pequeña escala:

Un gran reto para aplicar un modelo empresarial en el contexto de la agricultura de pequeña escala es la ausencia de datos sobre la estructura de costos, especialmente a nivel productivo. Esta brecha puede ser superada de muchas formas. En nuestra experiencia, una de las maneras más efectivas de obtener datos razonables acerca de los costos, es a través de grupos de discusión compuestos por los agricultores.

El facilitador debe ayudar a listar las diferentes fases del ciclo del cultivo: plantación, cosecha y actividades poscosecha en la finca. Para cada actividad identificada, se le pregunta a los agricultores por los costos en unidades de tiempo (por ejemplo horas) o en valores monetarios. Al final del ejercicio, todas las actividades se convertirán en valores monetarios que se suman para llegar a un estimado claro sobre los costos. Es útil un enfoque de grupo para este ejercicio porque provee control social y revisión de los datos entre compañeros para evitar la información atípica. También permite la discusión sobre las actividades implementadas y puede ayudar a subrayar áreas potenciales para ganar en eficiencia o para ahorrar costos. Para que este ejercicio sea efectivo, debe ser implementado con más de un grupo de discusión y los resultados deben ser comparados entre sí.

El triple resultado

La inclusión social y la reducción de la pobreza requieren modelos empresariales que vayan más allá de las utilidades, requieren modelos con una dimensión social y ambiental.

El término “El triple resultado”, fue promovido por John Elkington en 1994 para resaltar el hecho de que las compañías no crean solamente impactos económicos, sino también impactos sociales y ambientales, por eso tienen responsabilidad “no solo sobre el valor económico que suman, sino también sobre el valor ambiental y social que añaden ” (Elkington 1994).

Existe un amplio rango de herramientas para medir impactos sociales y ambientales. Los marcos globales de sostenibilidad más populares para explicar indicadores sociales y estándares (Miller, 2007) incluyen la Iniciativa de Reporte Global (GRI), la Comisión de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNCSD por sus siglas en inglés) o los Indicadores de Sostenibilidad de Wuppertal. No intentamos introducir herramientas generales para la medición social y ambiental, pero sí resaltamos: (1) la necesidad de que las empresas midan más allá de las utilidades de sus negocios; (2) que el modelo empresarial es un espacio adecuado en el que se pueden agregar esos indicadores; y (3) la necesidad de incorporar indicadores específicos sobre la inclusión de los pequeños productores en un sistema de evaluación social usado por la empresa.

Los Principios para nuevos modelos empresariales (Herramienta clave 3), le ayudará a identificar si el modelo empresarial genera beneficios más allá de las utilidades en el contexto de la inclusión de los pequeños productores, y si es así, en qué áreas ocurren esos beneficios. Con base en ese entendimiento, podrá desarrollar un marco de monitoreo razonable.



¿ CUÁ LES SON LOS COSTOS SOCIALES Y AMBIENTALES DE MI NEGOCIO?

¿ CUÁ LES SON LOS BENEFICIOS SOCIALES Y AMBIENTALES DE MI NEGOCIO?

Preguntas clave - resumen

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son nuestros socios clave? • ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? • ¿Qué recursos clave conseguimos a través de los socios? • ¿Qué actividades clave son realizadas por los socios? • ¿Nuestros socios están satisfechos con nuestros bienes y servicios? • ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué actividades clave son requeridas para nuestra propuesta de valor, nuestra cadena de distribución, nuestra relación con el cliente y nuestra fuente de ingresos? • ¿En qué parte de la cadena se llevan a cabo las actividades clave? • ¿Quién es el responsable de estas actividades? ¿Cuáles son los riesgos e incentivos que involucran las actividades? 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valor entregamos al cliente? • ¿Cuáles de las necesidades de nuestro cliente estamos satisfaciendo? • ¿Qué canasta de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes? • ¿Cuáles de los problemas de los clientes estamos resolviendo? 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Nuestro negocio maneja las relaciones con el cliente? • ¿Qué tipo de relaciones espera establecer y mantener con nosotros cada segmento de nuestros clientes? • ¿Qué relaciones hemos establecido? • ¿Cómo están integradas con el resto de nuestro modelo empresarial? • ¿Qué costo tienen? • ¿Gastamos muchos esfuerzos en clientes que no nos otorgan ganancias? • ¿Podemos invertir en clientes más rentables? 	<p>Segmentos de clientes</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes?</p> <p>¿Para quiénes estamos generando valor?</p> <p>¿A quién le vendemos nuestros productos o servicios?</p> <p>¿Quiénes son nuestros clientes o nuestros segmentos de clientes más importantes?</p> <p>¿Cómo identificamos las necesidades de nuestros clientes?</p> <p>¿Cómo respondemos a las necesidades de nuestros clientes?</p> <p>¿Cómo adquirimos nuevos clientes?</p>
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los costos más importantes e inherentes a nuestro modelo empresarial? • ¿Qué recursos clave son más caros? ¿Cuánto cuestan? • ¿Qué actividades clave son más caras? ¿Cuánto cuestan? • ¿Cuánto cuesta mantener la propuesta de valor? 		<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué propuesta de valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? • ¿Cómo generamos ingresos? ¿Por qué propuesta de valor pagan actualmente nuestros clientes? • ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo quisieran pagar? • ¿En cuánto contribuye cada fuente de ingreso a los ingresos totales? • ¿Qué tan estable es nuestra fuente de ingresos? 		

ejercicio # 4



Construya la plantilla del modelo empresarial

¿Cómo funciona actualmente el modelo empresarial?

Paso 1: introduzca el concepto

Introduzca el marco general de la plantilla del modelo empresarial describiendo brevemente los nueve bloques del modelo empresarial (como se muestra en la página 6).

Paso 2: analice cada bloque

Para facilitar una discusión de grupo, sumérjase en cada uno de los bloques usando las preguntas clave sugeridas. Mantenga la discusión enfocada en el estado actual del modelo empresarial, puesto que los participantes tienden a deliberar lo que les gustaría ver en el futuro en vez de centrarse en lo que está ocurriendo en el presente. Recolecte la información en tarjetas de papel y póngalas en el bloque respectivo de las plantillas del modelo empresarial.

Paso 3: revise el modelo empresarial

Pídale a uno o a varios participantes que resuma el modelo empresarial en sus propias palabras. Abra un espacio de discusión con otros participantes para ver si están de acuerdo con la plantilla del modelo empresarial que ha sido desarrollada.

Un análisis profundo para comprender el funcionamiento actual del negocio y descubrir oportunidades para mejorar la inclusión de los pequeños productores.



Presente la teoría para cada bloque usando las preguntas clave para guiar la discusión.

Antes de empezar a explicar, asegúrese de que tiene preparadas las plantillas en la pared, así guiará mejor a los participantes.

Ejercicio # 5



Evaluación simple de su modelo empresarial

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo empresarial?

Paso 1: revise el modelo empresarial

Pídale a uno o a varios participantes que resuma el modelo empresarial en sus propias palabras.

Paso 2: revise el balance

La forma más simple de obtener una primera idea sobre el estado de salud de su modelo empresarial, es revisar el balance entre las fuentes de ingreso y la estructura de costos:

¿Nuestras fuentes de ingresos exceden los costos?

¿Se generan suficientes utilidades como para considerar “atractivo” nuestro negocio?

Una mirada más cercana a algunas figuras clave le indicará con más detalle la manera como se está desempeñando su negocio en términos de rentabilidad y eficiencia:

¿Qué tan rentable es el modelo empresarial?

¿Cuál es la proporción entre beneficios y costos? (esto le indicará la eficiencia de los costos)

¿Cuál es la proporción entre los ingresos y las ganancias?

¿Cuántos productos deben ser vendidos para generar beneficio?

Paso 3: aléjese y haga una lluvia de ideas de los puntos positivos y negativos

En grupos pequeños, haga una lluvia de ideas sobre fortalezas y debilidades del modelo empresarial. La línea de evaluación puede ser el modelo empresarial entero, o cada uno de sus nueve bloques. Resalte debilidades y fortalezas utilizando signos de suma y resta, distintos colores de tarjetas de papel u otros signos que sean fácilmente asociados por el grupo con aspectos positivos o negativos.

Alrededor de las plantillas localice las fortalezas y debilidades originadas por el entorno e indique la causa o impulsor del efecto mencionado. Discuta los resultados en plenaria y anote las conclusiones de la discusión (la información complementaria #1 puede ser útil para identificar Impulsores, tendencias e implicaciones).

Las plantillas del Modelo empresarial pueden ser evaluadas con mayor profundidad a través de la aplicación de un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Revise el desempeño general de su modelo empresarial

Algunas figuras financieras básicas:

El margen de beneficio bruto es un indicador del “estado de salud” de un negocio, muestra cuánto gana la organización por cada \$ de las ventas. Esto significa que mientras más alto es el porcentaje, hay más ganancias o dinero disponible para gastos.

$$\text{Margen de beneficio bruto(\%)} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Ingresos}} * 100$$

El punto de equilibrio es la cantidad de unidades producidas en las cuales los ingresos son iguales a los costos, por lo tanto, en este punto la empresa ni gana ni pierde dinero. El análisis del punto de equilibrio es crítico porque permite determinar el momento exacto en el que la empresa empieza a generar ganancia.

$$\text{Cantidad de unidades} = \frac{\text{gastos fijos}}{(\text{precio de venta por unidad} - \text{GV por unidad})}$$

Gastos fijos (GF)

Se pagan si las ventas son realizadas o no. Los gastos fijos no varían en proporción con el volumen de venta o de producción.
Por ejemplo: alquiler, salarios, contabilidad, la mayoría de gastos de mercadotecnia.

Gastos variables (GV)

Varían directamente con el volumen de ventas o de producción.
Por ejemplo: materia prima o transporte.

ejercicio # 6



Visionar – una mirada hacia el futuro

Paso 1: revise el modelo empresarial desarrollado en el ejercicio # 4

Paso 2: construya para el futuro uno o más modelos empresariales que incorporen la discusión del ejercicio #5

¿ Cómo queremos que sea nuestro modelo empresarial en el futuro?

¿ Cómo funcionaría el negocio propuesto?

¿ Qué bloques cambiarían?

¿ Qué elementos clave cambiarán en cada bloque?

PASO 3: ligue el modelo de hoy y el de mañana

Las brechas que existen entre los dos modelos resaltan las posibles áreas de cambio e innovación para su modelo empresarial. Discuta y priorice las intervenciones más críticas que deben ser tomadas en cuenta para lograr la visión. Esta información puede ser alimentada a través de un plan de acción como la *Herramienta clave # 4: El ciclo de prototipo*.

Establezca una visión, motive al equipo y canalice acciones para llegar a la meta.



Este ejercicio, es útil para explorar cómo se pueden hacer mejoras al modelo empresarial con un énfasis especial en la inclusión de pequeños productores.

No hay necesidad de proyectar un modelo empresarial futuro. Más bien, el ejercicio puede ser usado para explorar diferentes modelos empresariales.

Invite a los participantes a explorar cambios pequeños en el modelo de negocio existente y también cambios radicales.

Estrategias de inclusión para nuevos modelos empresariales

La formación de **grupos de agricultores, asociaciones y cooperativas** para lograr un mejor acceso a los mercados, a través de **medidas legales** relevantes y de la **construcción de capacidades** (habilidades, gestión financiera).

Formar y organizar asociaciones de productos básicos.

Desarrollar **nuevos modelos** de **relación** entre agricultores y mercados modernos.

Construir y desarrollar la **infraestructura de los centros de aprovisionamiento**, centros de acopio, embalaje, transporte etc., Incluso aquellos ubicados en áreas remotas.

Revitalizar el **rol** y las **funciones** de los **agentes de extensión**, entre los que se encuentran los **servicios técnicos** orientados a mercados modernos, la planeación de la producción y las Buenas Prácticas Agrícolas.

Mejorar la **infraestructura de transporte** para favorecer la competitividad de los pequeños productores.

Incrementar el entendimiento de **la calidad del producto** a lo largo de la cadena de valor— **compartir el conocimiento** acerca de los requerimientos del mercado.

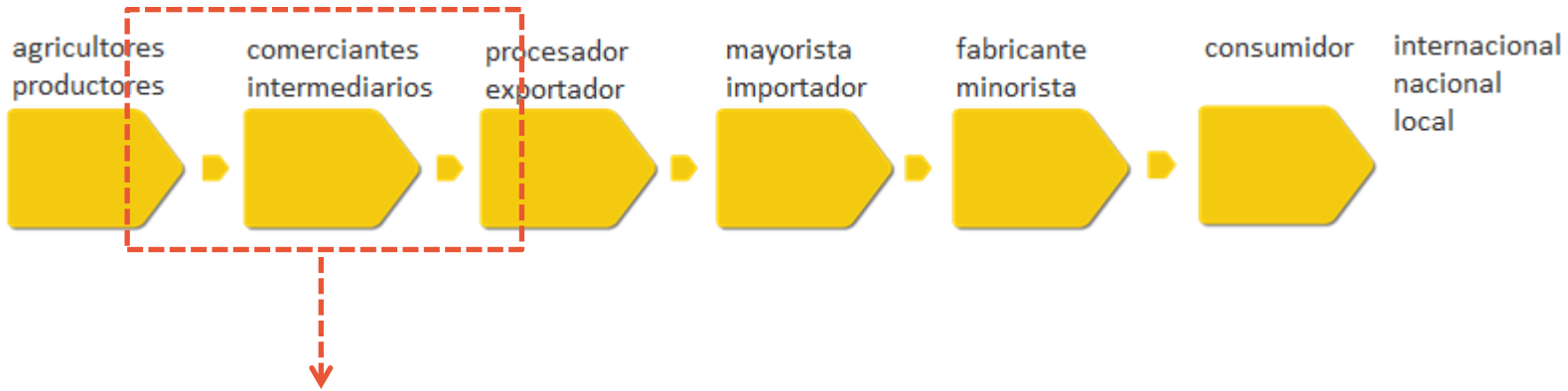
Desarrollar **mecanismos de crédito** que apoyen a los agricultores y grupos de agricultores, y que fomenten los vínculos con cadenas modernas de suministro.










Desarrollar **nuevos modelos** agrícolas, incluyendo la **agricultura por contrato**.

Fortalecer el apoyo a la **tecnología de producción e investigación** (sin dejar de lado la diversificación y productos de nicho) - modernizar el sistema productivo.

Definir los aspectos más críticos para la producción, como la política, tecnología y manejo de agua, de tierra, e incluso el acceso a ella.

De la cadena de valor a los modelos empresariales



Socios Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relación con Clientes 	Segmentos De Clientes 
	Recursos Clave 		Canales 	
Estructura De Costos 		Fuente De Ingresos 		

*El mapeo de la cadena de valor es la mirada al **sistema de manera global**. La plantilla del modelo empresarial representa **la vista cercana** con perspectiva de 360°.*

El modelo empresarial a lo largo de la cadena

En un proceso con varios actores, especialmente en cadenas de comercio largas, es probable que un análisis del modelo empresarial individual no represente suficientemente bien a los otros socios de la cadena. Dependiendo del enfoque del análisis, puede considerarse la integración de dos opciones diferentes del modelo empresarial:

Modelos empresariales vinculados

La lógica de este método, es que en una cadena de valor un actor puede ser cliente y al mismo tiempo proveedor de otros. Entender estos vínculos es crítico para la calidad de las relaciones comerciales, pero también es el foco de este ejercicio. Aspiramos a identificar las necesidades individuales de cada actor y cómo sus socios comerciales están respondiendo ante ellas.



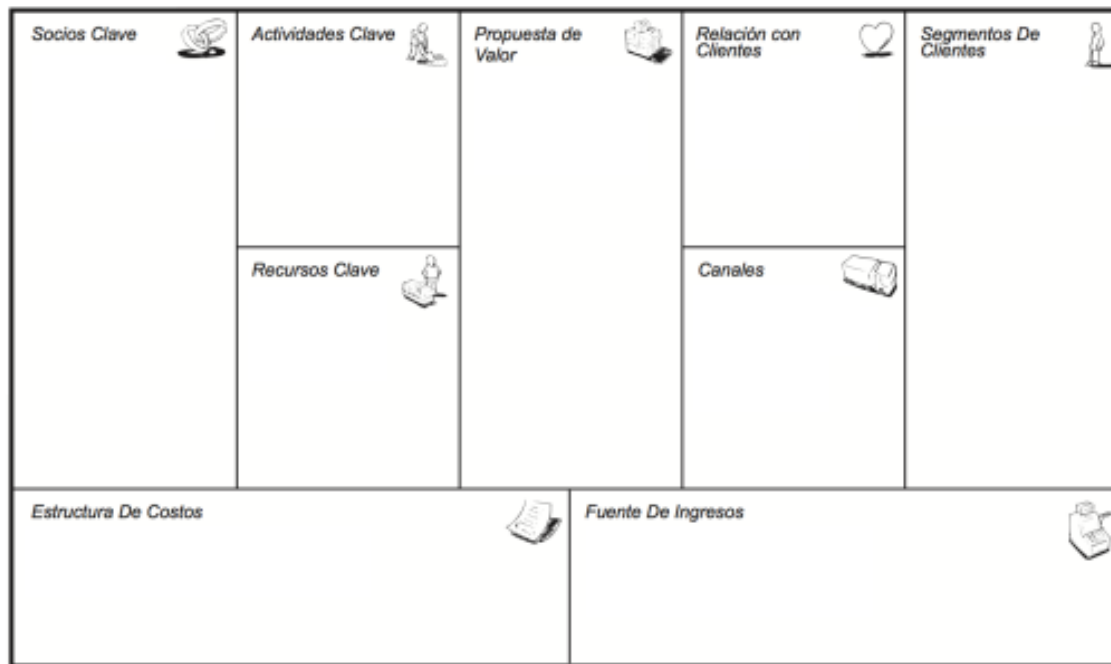
El modelo empresarial desde una visión integral

Este método integra toda la cadena de valor en una sola plantilla con un diseño ligeramente adaptado. El ejercicio es útil si la cadena de suministro puede ser considerada una verdadera cadena de “valor”, en el sentido de que haya cohesión y colaboración significativa entre los actores de la cadena. Un modelo empresarial desde una visión integral, implica que la organización se ha enfocado y ha seleccionado una cadena de valor específica (aunque la misma organización ofrezca distintos productos) y que todos los actores comparten una visión común.



Cadenas del modelo empresarial

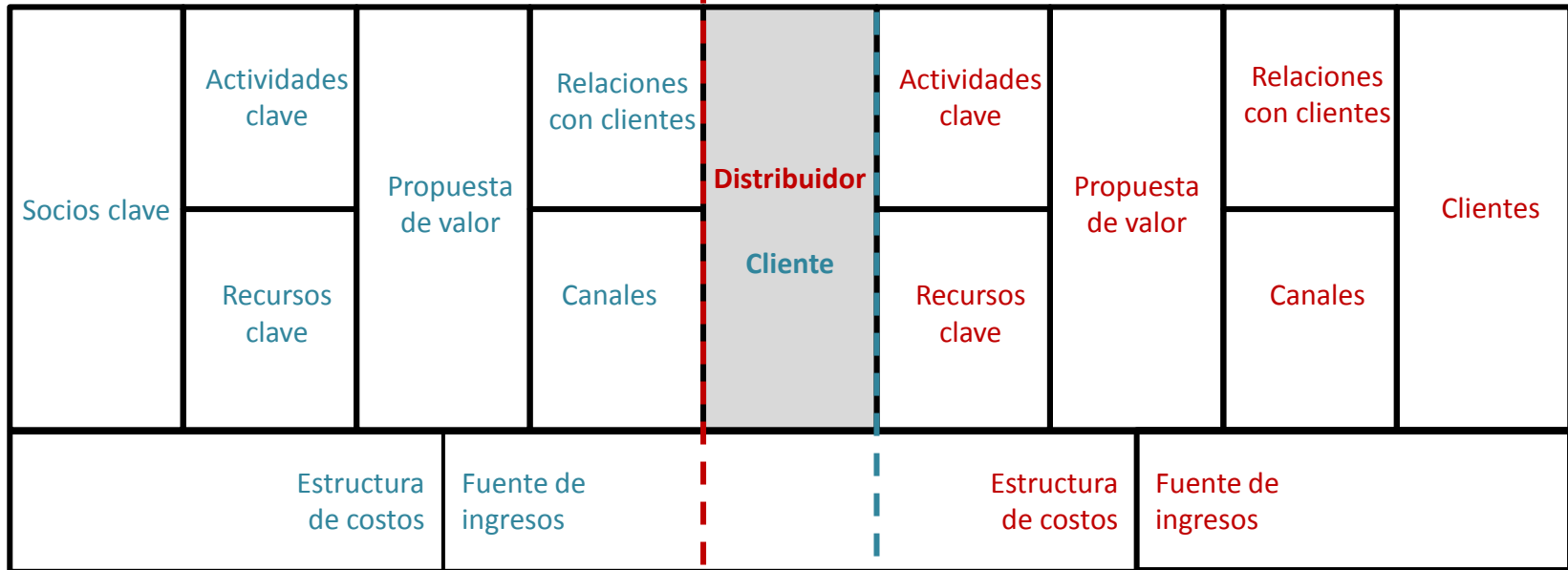
¿Cliente o proveedor? – Una cuestión de perspectiva.



Modelo empresarial de dos etapas

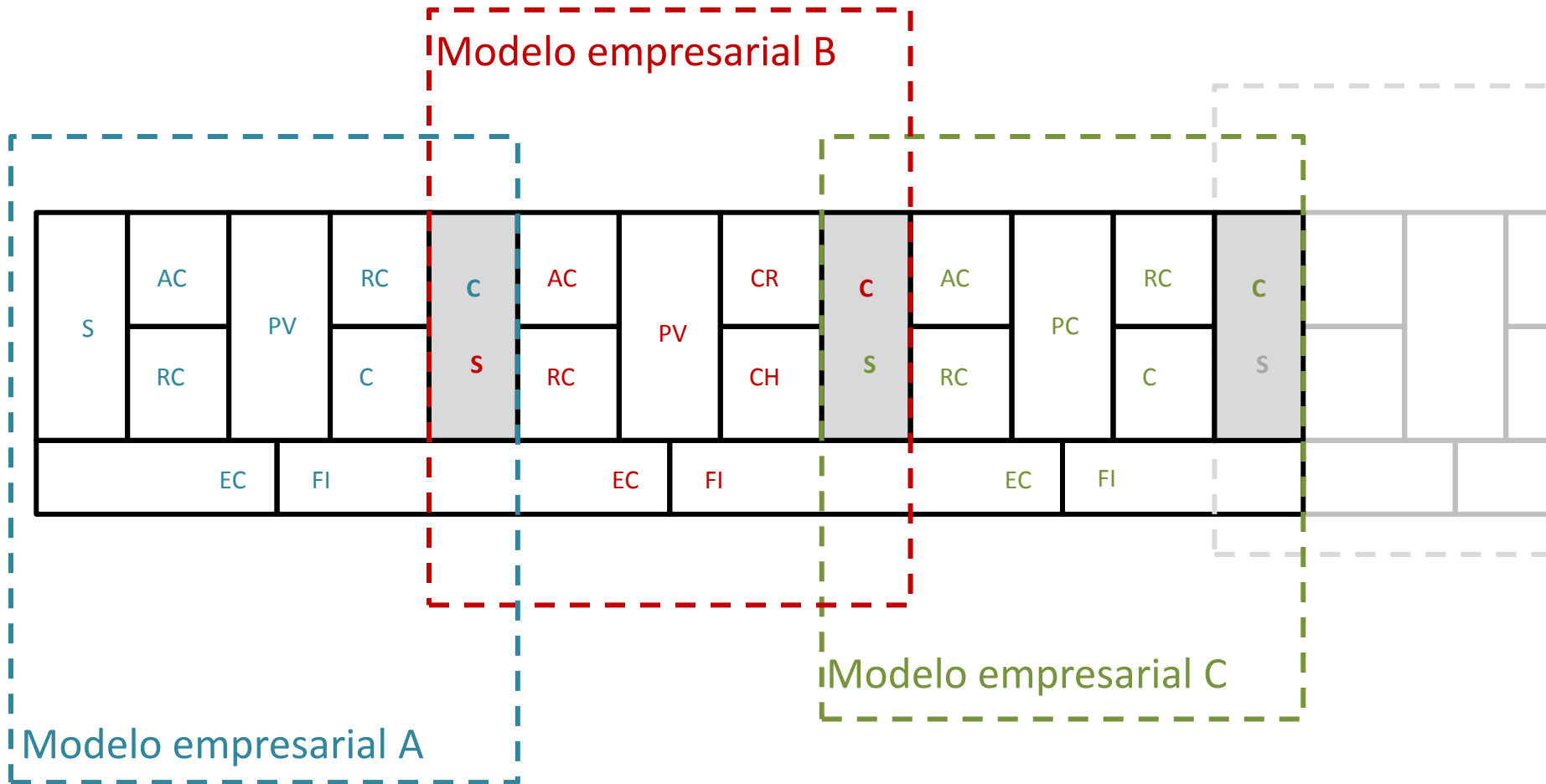
Un modelo empresarial de dos etapas puede representar el comercio directo entre un productor y un minorista

Modelo empresarial B



Modelo empresarial A

Modelos empresariales de varios eslabones



ejercicio # 7



Construya un modelo empresarial vinculado a otro

Después de construir una plantilla del modelo empresarial individual para cada (grupo de) actor(es), estos modelos empresariales pueden ser juntados para formar una cadena.

Paso 1: identifique vínculos comerciales

Recuerde el orden de los procesos clave de la cadena de valor y asegúrese de que la información relevante sobre todos los modelos empresariales esté disponible individualmente. Si los modelos empresariales no están disponibles en un formato de fácil manejo, pídale a cada uno de los actores o grupos de actores que copien su modelo empresarial en un pedazo de papel grande y dejen en blanco el bloque de clientes y socios.

Paso 2: Conecte los modelos empresariales

En una relación comercial, dos organizaciones se entrecruzan en los bloques del borde de la plantilla del modelo empresarial: los bloques relevantes son “clientes” (que incluye actividades de empresa a empresa) y “socios” (que incluye a los proveedores). En este ejercicio es importante centrarse en los vínculos específicos que están establecidos entre dos o más actores consecutivos en la cadena.

Este ejercicio se enfoca en una "propuesta de valor de doble vía", donde el modelo empresarial ofrece distintas formas de valor cuando se dirige a los clientes (hacia la venta) o a los proveedores (hacia al abastecimiento). Identifique y subraye las diferentes necesidades (sociales y comerciales) de cada actor y cómo el respectivo socio comercial está respondiendo a estas necesidades. Las brechas entre las necesidades y la propuesta de valor ofrecida, generan inestabilidad a lo largo de la cadena y pueden presentar una área potencial de mejora.

Incorpore los puntos de vista de varios actores de la cadena de valor en la metodología de la plantilla del modelo empresarial



Es útil tener un análisis finalizado de la cadena de valor, como se describió en la herramienta clave # 1.

Vea el Estudio de Caso de Cuatro Pinos en Guatemala para saber más sobre la “propuesta de valor de doble vía”

Estudios de caso

Alianza Hortofrutícola del Sur, Colombia

Cuatro Pinos, Guatemala

Chiyangua, Colombia

APROCA, Ecuador

Herramienta clave #1

La plantilla del modelo empresarial

Estudio de caso – Alianza Hortofruticola ALSUR, Colombia

Propuesta de valor de doble vía

La innovadora propuesta de negocio del intermediario social Alianza Hortofruticola ALSUR, busca conectar varias organizaciones de productores, que manejan un portafolio de 25 productos de frutas frescas y vegetales, con supermercados de Cali. ALSUR, tiene como objetivo desarrollar procesos empresariales que sean estables, lucrativos y especializados en canales que contribuyan a la mejora de la calidad de vida. Con el fin de responder mejor a los grupos de interés y teniendo en cuenta sus necesidades específicas, Alianza Hortofrutícola ALSUR desarrolló una propuesta de valor para el distribuidor y para los clientes.

Misión del negocio:

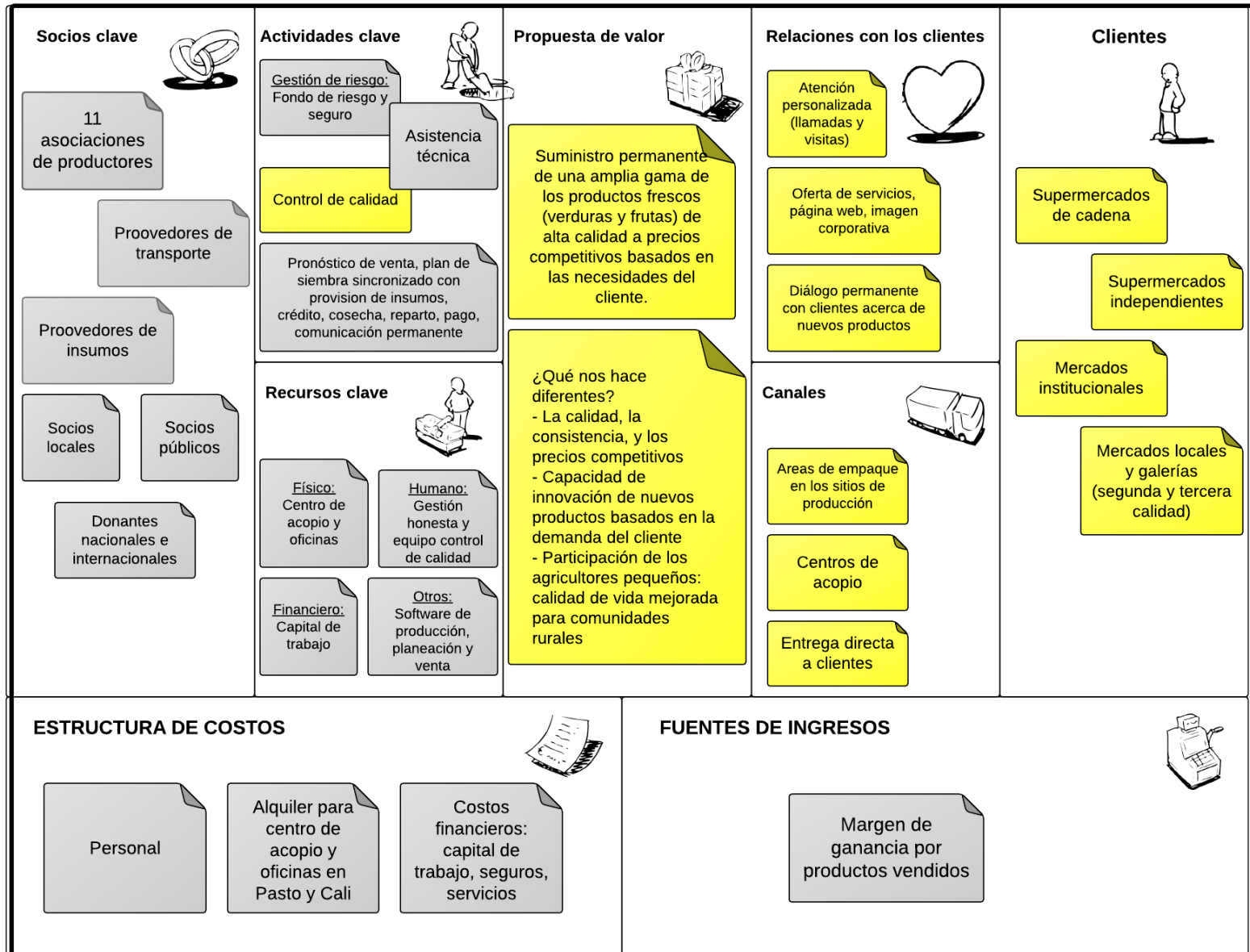
- Establecer relaciones directas entre los grupos de productores rurales y clientes en diferentes canales de mercado.
- Mejorar el nivel de ingresos de los productores a través de esquemas de comercio estables y relaciones a largo plazo.
- Proveer estrategias de desarrollo de negocio (estrategias de crecimiento, penetración de mercado y desarrollo de producto)

Datos clave :

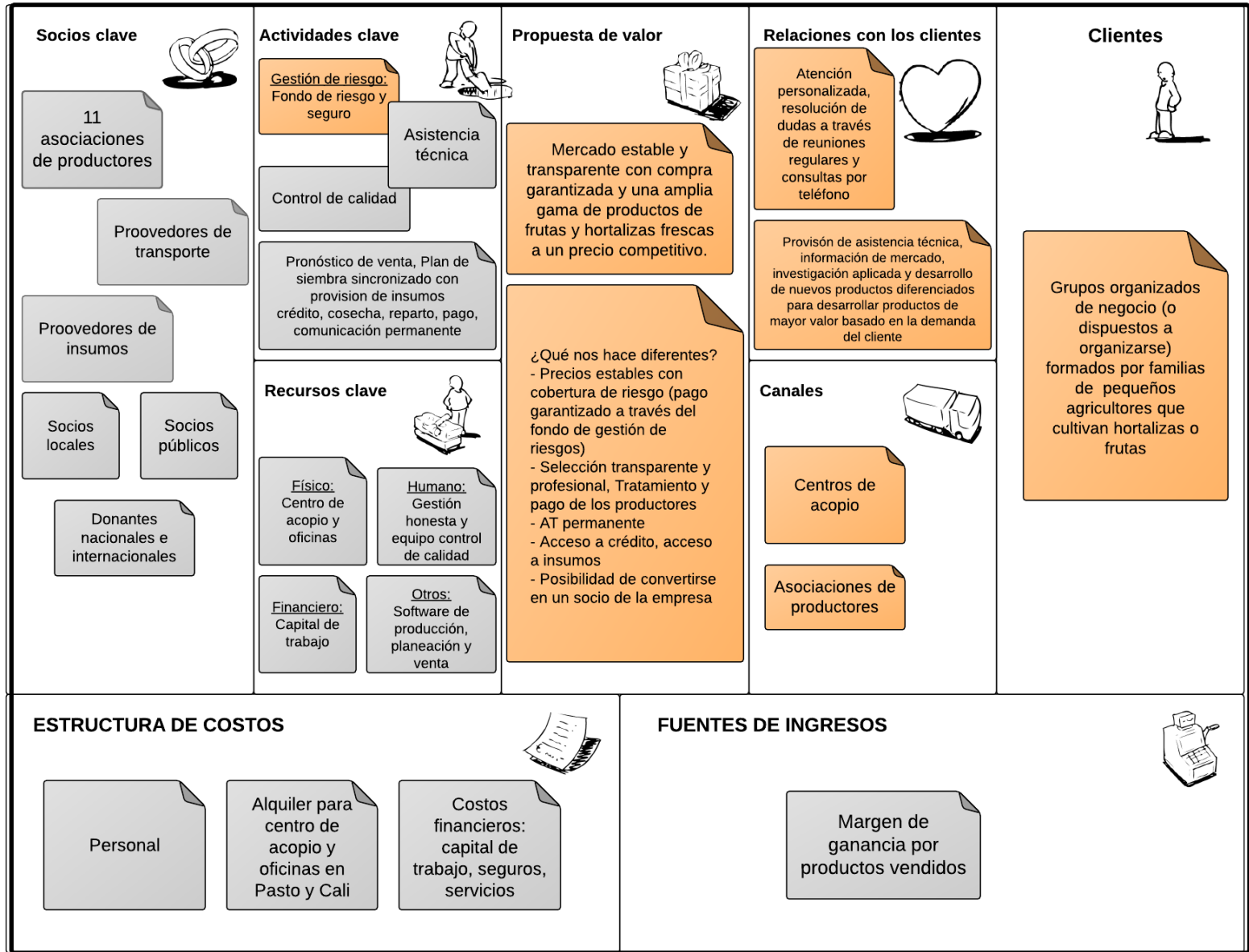
En este año 2012, ALSUR está trabajando con 155 productores asociados, los cuales pertenecen a ocho organizaciones de agricultores: Asocofradia, Asofruit, Renacer Agroecologico, Aproborca, Coophsur, Grupo Asociativo San José, Asaais, y Asociación San Felipe Grupo Asociativo Yakupacha; mientras que para el abastecimiento suplementario ALSUR trabaja con 22 productores adicionales. En el año 2011, esta organización comercializó 25 toneladas de frutas semanales con un volumen de venta de US \$ 603.799 .



MODELO EMPRESARIAL *hacia los clientes* de ALSUR, Colombia



MODELO EMPRESARIAL *hacia los productores* de ALSUR, Colombia



Estudio de Caso - Cuatro Pinos, Guatemala

Antecedentes - Agricultura por contrato con provisión de insumos y servicios

Cuatro Pinos es una cooperativa exitosa con cerca de 30 años de experiencia en la exportación de vegetales. La cooperativa, a través de su rol vital en la vinculación de productores al mercado internacional, ha evolucionado hacia lo que se considera un "intermediador social". Cuatro Pinos maneja un portafolio de productos vegetales suministrados por aproximadamente 7000 agricultores de pequeña escala, quienes están organizados en más de 140 grupos, incluyendo cooperativas, asociaciones y otros grupos informales liderados por productores y por ONG. Recientemente la Cooperativa ha triunfado en la apertura de mercados para varios productos en los Estados Unidos y, en los últimos tres años, ha logrado alcanzar un crecimiento anual del 50% en la exportación de vegetales. Gran parte del éxito puede ser explicado por la atractiva propuesta de valor hacia los productores y hacia los compradores. Para los dos grupos Cuatro Pinos ofrece, a través de la gobernanza transparente y la mejora en la accesibilidad a mercados y servicios, una cadena de suministro de bajo riesgo y altos retornos de la vinculación de proveedores y compradores.

Dos perspectivas – la propuesta de valor de doble vía

Propuesta de valor hacia los productores

Apoyo técnico, provisión de suministros y contratación formal

Cuatro Pinos maneja la gestión de compras por medio de contratos que especifican cantidad, calidad, calendario de producción y un precio fijo para el producto. Este contrato con precios fijos, ha mostrado otorgar un retorno del 7 al 10 % por encima del precio de mercado. Adicionalmente, Cuatro Pinos provee créditos no-monetarios (por ejemplo insumos y semillas), asistencia técnica, seguridad social y servicios de mercadeo. Recientemente, con el apoyo del Gobierno la cooperativa ha conseguido ofrecer seguros agrícolas que ayudan a cubrir los riesgos relacionados con el clima.

Propuesta de valor hacia los compradores

Suministro confiable y de calidad

Para asegurar el suministro, la escalabilidad y la calidad del producto, Cuatro Pinos identifica grupos existentes de productores agrícolas y trabaja con ellos para probar esquemas de producción; luego contrata a aquellos que muestren una gran habilidad para cumplir las metas de cantidad y calidad. La cooperativa es la única organización agrícola en Guatemala que tiene certificación global GAP, tanto a nivel productivo como de procesamiento, así como un laboratorio de residuos de pesticidas en sus instalaciones.

Estudio de Caso– Chiyangua, Colombia

Chiyangua fue fundada en 1994 en Guapi, un pequeño pueblo de la costa pacífica colombiana. Esta organización, es el resultado del esfuerzo local de un grupo de hombres y mujeres preocupados por la conservación de aspectos tradicionales de la cultura afrocolombiana. Chiyangua define a las mujeres productoras como centro de sus actividades.

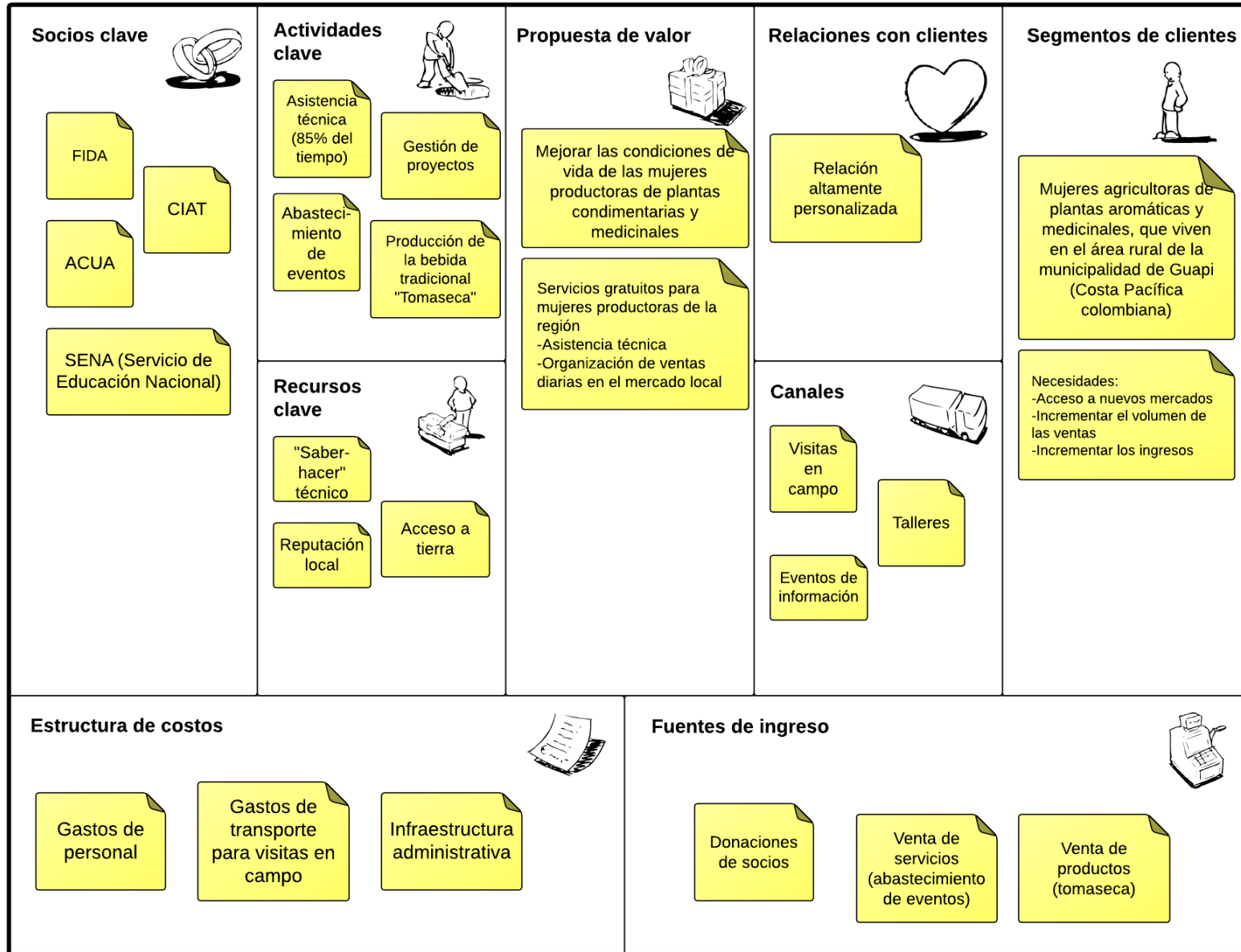
Las plantas aromáticas siempre han sido parte de la cultura afrocolombiana, pero con el tiempo la organización se dio cuenta de que las plantas tradicionales, como el cimarrón (cilantro de hoja larga), iban desapareciendo cada vez más de los platos locales y estaban siendo remplazadas por condimentos artificiales, los cuales habían llegado al pueblo debido al comercio con grandes ciudades.

Estos desafortunados incidentes marcaron el inicio de un movimiento que tenía por objetivo promocionar el uso y consumo de plantas tradicionales y especias en comidas y bebidas. Con el apoyo de donaciones de carácter público y privado, tanto a nivel nacional como internacional, Chiyangua introdujo un sistema innovador de producción en el área azotada por inundaciones. Fueron las agricultoras de la región quienes iniciaron la producción de plantas aromáticas en azoteas (arriates elevados de la tierra) de 2x10m construidas en madera. Este sistema de producción tuvo un costo inicial de US \$ 100, pero puede generar un ingreso mensual de hasta US \$ 200, con la ventaja de que la producción de plantas aromáticas no exige demasiado tiempo y permite que las mujeres se dediquen a otras actividades para generar ingresos.

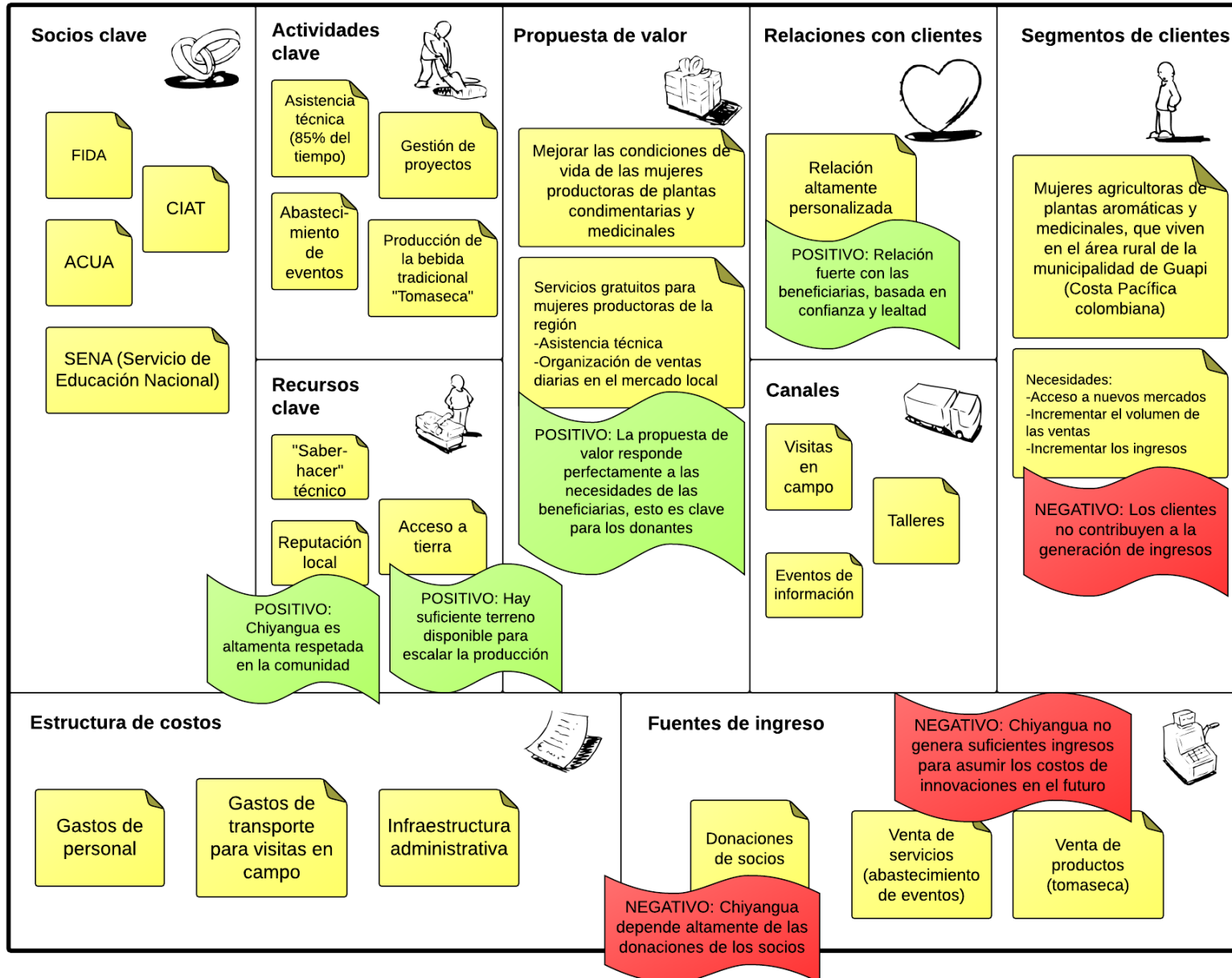
Chiyangua es una organización muy conocida localmente y respetada en la comunidad. Principalmente provee insumos (semillas, conocimientos) y asistencia técnica a 84 mujeres agricultoras.



Modelo empresarial de Chiyangua, Colombia



Evaluación del modelo empresarial de Chiyangua, Colombia



Estudio de Caso - APROCA, Ecuador

APROCA es una organización de pequeños productores de cacao que está conformada por 100 miembros. Junto con sus cuatro organizaciones hermanas, aglutina 400 cultivadores de cacao localizados al noroeste de la costa pacífica de Ecuador.

La asociación compra de sus miembros una variedad nacional de cacao fino en forma de pulpa gelatinosa (llamado “baba”), el cual es fermentado, secado y seleccionado en el mismo lugar de producción con altos estándares de calidad para satisfacer las expectativas de los clientes. Los procesos tradicionales de producción (en finca y poscosecha) garantizan un cacao libre de agentes químicos y de alta calidad.

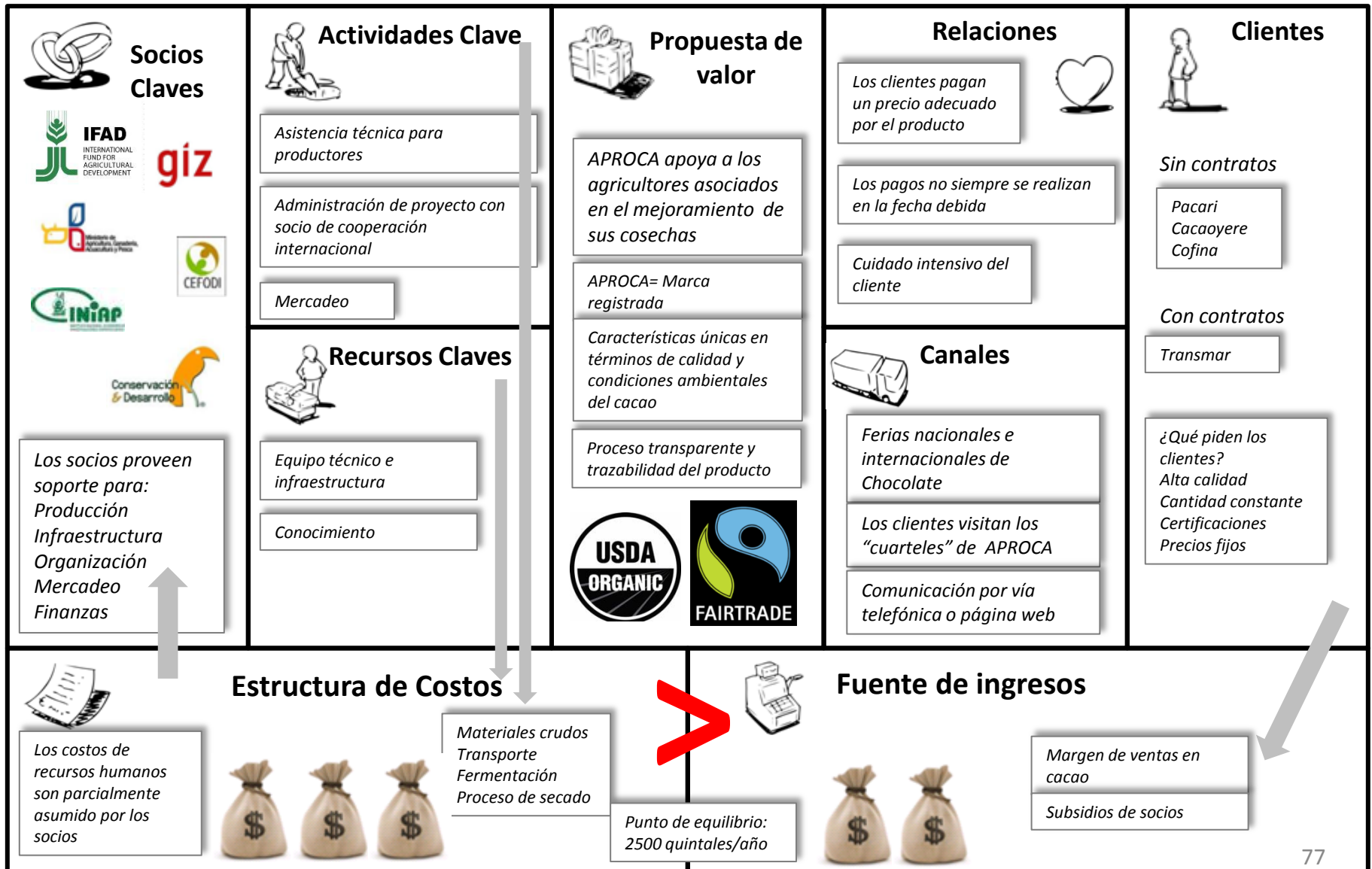
El trabajo de APROCA busca fortalecer el funcionamiento de la cadena de cacao al promover el trabajo en comunidad, la igualdad de género y el uso de conocimientos y prácticas tradicionales afroecuatorianas. APROCA y sus cuatro asociaciones hermanas, ofrecen un cacao *gourmet*, que es certificado por *Fair Trade* y el sello orgánico *USDA*.


La asociación maneja precios más altos que los del mercado regional, además, facilita asistencia técnica integrada y mejora continua de procesos de calidad.

APROCA tiene ventas anuales de aproximadamente 900 quintales de cacao en seco, de los cuales el 40% está destinado al mercado de exportación.



Modelo empresarial de APROCA, Ecuador





Herramienta clave #3

Los principios para modelos empresariales incluyentes

Meta

Promover la participación sostenible de los pequeños agricultores a través de un set de principios de diseño y de la evaluación de los modelos empresariales.

Preguntas clave

¿Qué tan incluyente es nuestro modelo empresarial?

¿Cuáles son las opciones para una mejor inclusión de los productores de pequeña escala?

¿Qué estrategias son apropiadas y en qué tipo de condiciones?

¿En qué parte del modelo empresarial debemos centrar nuestros esfuerzos de innovación?

Perfil

Herramienta clave #3 Los principios para modelos empresariales incluyentes

Lo que no puede hacer

Los principios para modelos empresariales incluyentes no son una llave mágica para lograr la inclusión de productores de pequeña escala.

Estos principios no deben ser tomados como una lista de control, sino como una guía para evaluar la mejoría de los modelos empresariales.

Los principios no le darán una respuesta específica, pero le ayudarán a evaluar y pensar soluciones relevantes para su modelo empresarial

Qué puede hacer

- Enfocar el análisis del modelo empresarial en áreas que son críticas para la inclusión sostenible de los agricultores de pequeña escala.
- Evaluar el desempeño de un modelo empresarial en temas que son críticos para la inclusión sostenible de los agricultores de pequeña escala.
- Ayudar a identificar posibles áreas de innovación y de mejora en el modelo empresarial seleccionado.
- Proveer insumos para el diseño y la mejora del modelo empresarial, de tal manera que esto ayude a que los agricultores de pequeña escala se vinculen a los mercados.

Yo represento a una organización de productores...

“Me gustaría que el comprador entendiera mejor mi situación como pequeño agricultor”

“¿Como pueden ser incorporadas las necesidades de un agricultor de pequeña escala como parte de un modelo empresarial?”

“Estoy dispuesto a colaborar con los actores de la cadena, pero necesito asegurarme de que los resultados sean favorables para todos nosotros.”

“¿Como podemos asegurar que este es un buen negocio para todos los participantes?”

Yo represento a las compañías...

“Queremos mejorar nuestra perspectiva de éxito frente al abastecimiento de productores de pequeña escala”

“¿Qué información de mercado, habilidades o relaciones necesitamos para lograr compromiso y eficiencia por parte de los agricultores?”

“¿Cuál es nuestra responsabilidad, cuál es la responsabilidad de los agricultores y cuáles son las responsabilidades compartidas?”

“¿Cómo nos podemos abastecer de productores de pequeña escala en una forma sostenible y bajo estrictos estándares de calidad, mientras logramos un impacto de desarrollo que sea medible?”

“¿Cómo podemos lograr que el trabajo con agricultores de pequeña escala se convierta en un buen negocio?”

Perspectivas

Herramienta clave #3 Los principios para modelos empresariales incluyentes

Yo represento a una ONG o agencia de desarrollo...

“¿Cómo podemos asegurar que los agricultores de pequeña escala, mujeres, jornaleros y otros miembros pobres de la comunidad rural puedan obtener un trato justo en este modelo empresarial?”

“¿En qué aspectos críticos del modelo empresarial debemos enfocar nuestra atención para garantizar un retorno social?”

“¿Cuál es nuestro rol como ONG en el diseño, la evaluación y el apoyo de modelos empresariales incluyentes, por dónde debemos abordar y finalizar el proyecto?”

“¿Cómo podemos evaluar la inclusión de un modelo empresarial existente y promover mejoras que sean beneficiosas para los menos favorecidos en el ámbito rural, especialmente las mujeres?”

“¿En dónde debemos enfocar nuestros recursos para desarrollar una relación comercial sostenible que ayude a que las comunidades rurales con escasos recursos para que salgan de la pobreza?”



El concepto

En la **teoría**
Y en la **práctica**

Los principios deben servir como señales para guiar a relaciones comerciales más incluyentes y duraderas.

Herramienta clave #3
Los principios de los modelos empresariales incluyentes

¿Por qué utilizar los principios para negocios incluyentes?

Los principios para modelos empresariales incluyentes pueden ayudar a agricultores de pequeña escala a diseñar soluciones:

Durables – promover relaciones comerciales estables a largo plazo

Equitativas – aumentar el acceso a mercados para los pequeños productores con una distribución equitativa de riesgos, responsabilidades y beneficios

Eficientes - mejorar la sostenibilidad financiera

Eficaces – asegurar aprovisionamiento estable para el comprador

Adaptables - dar flexibilidad para responder a cambios de mercado, condiciones sociales y ambientales

Solventes - ofrecer beneficios reales. También se refiere a las relaciones comerciales estables.

La aplicación de estos principios es flexible, por eso les pedimos a los profesionales que apliquen su mejor juicio sobre ellos. Esto significa que usted debe pensar en lo que significa cada principio en su contexto individual y no simplemente copiar otros modelos.

Los productores a pequeña escala se enfrentan a un número de desafíos que hace menos atractivo el trabajo con ellos en el sistema agroalimentario moderno. Estos desafíos incluyen: volúmenes de producción bajos e inconsistentes, limitadas habilidades y oportunidades, producción dispersa, reciente creación y puesta en marcha del negocio, capacidad de mejora limitada, dificultades para satisfacer las demandas del mercado; poco acceso a información, tecnología y financiación; y altos costos de transacción.

Los principios para modelos empresariales incluyentes subrayan un rango crítico de factores de éxito para mejorar la inclusión, justicia, durabilidad y estabilidad financiera de las relaciones comerciales entre agricultores de pequeña escala y agronegocios localizados hacia el final de la cadena (procesadores, exportadores y minoristas). Estos principios son emergentes en el sentido de que han surgido de una serie de estudios de casos exitosos de empresas incluyentes en África, Asia y América Latina. Los estudios no examinaron los intentos fallidos de vinculación, ni buscaron desarrollar una serie de listas de verificación normativa que deba ser alcanzada para desarrollar un modelo empresarial incluyente; por eso, más bien estos principios deben ser tomados como un indicador de los temas en los que se debe tener cuidado cuando se construye un modelo empresarial para vincular a los agricultores de pequeña escala con mercados modernos. No todos los principios aparecerán en todos los casos, a menudo solo uno o dos van a ser de importancia crítica. Sugerimos que se apliquen estas ideas como principios que deben ser acompañadas con una gran dosis de sentido común, innovación y adaptación para que resulten útiles a las condiciones locales.



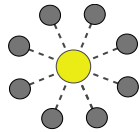
Los principios - *un resumen*



1. Colaboración entre actores

La resolución de problemas en el área comercial y social en los nuevos modelos empresariales, requiere que todos o la mayoría de actores de la cadena, **establezcan metas comunes para la colaboración.**

El desarrollo de una mirada sistemática de la cadena reconoce el valor de la interdependencia de los actores, pero lograr acuerdos entre ellos, a menudo implica la **identificación de uno o más “Campeones”** o líderes a lo largo de la cadena para que lideren el proceso de colaboración.



2. Vinculación efectiva al mercado

Para los agricultores y sus organizaciones, es importante vincularse con un **mercado estable**, con una señalización clara de los estándares de calidad, de precio y volúmenes, pero que también les provea acceso a servicios claves (Principio 4). Estos vínculos deben contribuir a mejorar la calidad de vida de los agricultores.

Para los compradores, estos vínculos deben proveer un **suministro consistente** de productos seguros, de calidad, a precios competitivos y con bajos costos de transacción. En la práctica, la integración de las metas de los productores y de los compradores requiere la creación y distribución de valor a lo largo de la cadena.



3. Gobernanza transparente y consistente

Se refiere a la creación y aplicación de **estándares claros y sólidos de calidad y compromiso** al comprar y vender volúmenes en determinados momentos. También se relaciona con los procesos equitativos de **manejo de riesgo.**

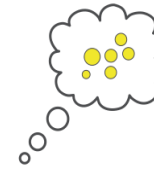
Es clave **que se reconozca la interdependencia mutua** entre actores de la cadena. El riesgo comercial compartido y los seguros contra cualquier eventualidad, son aspectos básicos en la consolidación de relaciones comerciales exitosas.



4. Acceso equitativo a servicios

Uno de los retos para los pequeños productores es el acceso a servicios financieros, a información de mercado, a Buenas Prácticas Agrícolas que podrían mejorar la calidad y cantidad de la cosecha, la seguridad alimentaria y la huella medioambiental.

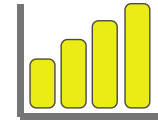
Soluciones exitosas permiten que los pequeños productores **accedan a crédito, conocimiento, tecnología**, incentivos que los impulsen a invertir en su propia producción con base en las necesidades del mercado.



5. Innovación incluyente

Los nuevos modelos empresariales **promueven la innovación en productos, servicios y procesos** por parte de varios actores de la cadena.

Las innovaciones deben ser desarrolladas **“con” los productores**, en vez de “para” ellos. El acceso inclusivo a innovaciones provee medios para permanecer competitivo en los mercados dinámicos, construir el valor comercial de los bienes y servicios y compartir ganancias entre los socios. Todo esto influye de forma positiva en la durabilidad del negocio.

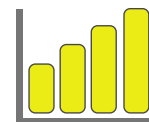
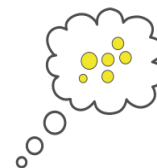
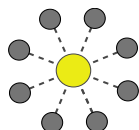


6. Medición de resultados

El axioma empresarial plantea que no se puede manejar lo que no se mide. Nuestro sexto principio del modelo empresarial, consiste en incorporar **indicadores y planes de monitoreo a la medida** para evaluar el estado de salud de las relaciones comerciales de una empresa con ánimo de lucro, así como su efectividad como impulsora de desarrollo.

El monitoreo del estado de la relación comercial reduce el riesgo de que otros problemas menores destruyan el negocio.

LOS PRINCIPIOS - PREGUNTAS CLAVES



1. Colaboración entre actores

¿Las metas son claras para todos los actores en la cadena?

¿Hay oportunidades de compartir el proceso de toma de decisiones en la cadena?

¿Hay estructuras para incentivar la colaboración o la resolución conjunta de problemas?

¿Hay uno o más “campeones” para liderar el proceso de co-innovación?

2. Vinculación efectiva al mercado

¿Qué tan fácil es comprar (encontrar un producto) y vender (encontrar un comprador) en esta cadena?

¿Cómo están vinculados los vendedores con los compradores? ¿Los vínculos son estables o cambian frecuentemente?

¿Los compradores saben de dónde proviene su producto?

¿Los agricultores Saben quién consume su producto?

3. Gobernanza transparente y consistente

¿Los estándares, procesos y precios en la cadena son claros y consistentes?

¿Los riesgos son entendidos y compartidos proporcionalmente a lo largo de la cadena? (Riesgos financieros, de producción y comercialización)

¿Todos los actores tienen acceso a información sobre los estándares de calidad?

4. Acceso equitativo a servicios

¿Todos los actores tienen acceso a información inmediata sobre el mercado?

¿Todos los actores tienen acceso a servicios financieros o de soporte técnico?

¿Existe una provisión de servicios que vaya más allá de los servicios básicos y de asistencia técnica?

5. Innovación incluyente

¿Existe algún tipo de innovación en los procesos o en el producto?
Si es así: ¿Quién participa en el proceso de innovación y por qué?

Si la innovación es evidente ¿Quién gana con el resultado?
¿Existen mecanismos para compartir las ganancias?

¿Se promueve la innovación entre todos los actores en la cadena?

¿Cuáles son los incentivos para iniciar un proceso de innovación?

6. Medición de resultados

¿Tanto las metas económicas y de desarrollo, como los indicadores, son conocidos y compartidos a lo largo de la cadena?

¿Qué sistema hay para medir o analizar efectivamente los indicadores?

¿Cómo se manejan las dificultades y crisis en la cadena?

¿Existen mecanismos de retroalimentación para garantizar la efectividad en el manejo de la cadena y en el proceso de toma de decisiones?

Principio #1: Colaboración entre los actores

Metas compartidas

¿Todos los actores involucrados van en la misma dirección?

La mirada global a la cadena extiende los límites tradicionales del modelo empresarial, que se ha centrado en una empresa individual (visto como factor aislado) y su funcionamiento interno. Los procesos a lo largo de la cadena permite involucrar a múltiples actores con el entorno de sus organizaciones. Una red de socios colaborativos es vital para los bienes perecederos, como vegetales frescos, lácteos y carnes, los cuales requieren trazabilidad y se enfrentan a riesgos alimentarios mayores. La colaboración también es clave para el mejoramiento de una cadena de bienes básicos en términos de calidad, sostenibilidad o inclusión de los productores de pequeña escala; esto es visible en el aumento del número de productos certificados, por ejemplo, con sellos orgánicos como el de *“Rainforest Alliance”*. Donde los elementos críticos de la cadena de valor agregan incentivos, como la seguridad alimentaria o la calidad, se genera una mayor contribución para la identificación y resolución de problemas.

Identifique un campeón o varios campeones

¿Quién está liderando el proceso de colaboración?

No debemos ignorar el hecho de que los grupos involucrados no tengan interés de incrementar la transparencia y la colaboración, o que el interés de los grupos involucrados difiera del de los intermediarios de la firma líder. Alcanzar e implementar acuerdos, suele involucrar la identificación de uno o varios campeones para que lideren el proceso. Estos campeones pueden surgir de una empresa líder, pero también puede ser un vendedor mayorista dedicado a su labor, una ONG facilitadora, un agricultor motivado, o un gestor cooperativo; todos ellos podrán participar como individuos o como grupo. La facilitación efectiva requiere la instrucción de un equipo de campeones tomados de distintos grupos a lo largo de la cadena.

Preguntas clave

¿Las metas son claras para todos los actores en la cadena?

¿Hay oportunidades de compartir el proceso de toma de decisiones en la cadena?

¿Hay estructuras para incentivar la colaboración o la resolución conjunta de problemas?

¿Hay uno o más “campeones” para liderar el proceso de co-innovación?

Principio #2: Vinculación efectiva al mercado

Red de socios

¿Cómo pueden competir los proveedores de pequeña escala?

Las redes de socios, que involucran la co-inversión y compartimiento del conocimiento entre productores, proveedores, procesadores y minoristas, usualmente son construidas alrededor de un pequeño número de proveedores de gran escala que han sido seleccionados. Por lo tanto, los modelos empresariales incluyentes, deben construir vínculos de mercado que permitan que los proveedores de pequeña escala sean tan competentes (o incluso más) como los proveedores de gran escala. En la práctica, esto significa que el comprador interactúa con organizaciones de pequeños productores de la misma forma que lo hace con el proveedor de gran escala.

Para los agricultores y sus organizaciones es importante vincularse con un mercado estable, con indicaciones claras de los estándares de calidad, precio y volúmenes, pero que también les provea acceso a servicios clave (Principio 4). Estos vínculos deben contribuir a mejorar la calidad de vida de los agricultores. Para los compradores, estos vínculos deben proveer un suministro consistente de productos seguros, de calidad, con precios competitivos y con bajos costos de transacción.

De forma muy sencilla podrían lograrse vínculos en la cadena por el trato directo entre el consumidor final y el productor primario, pero los altos costos de transacción que implicaría esta vinculación directa, solo se justifican en productos y marcas exclusivas o de “boutique”.

Desde el punto de vista del productor, las organizaciones formales e informales incrementan los incentivos para que los agricultores cooperen y **compitan** como un solo proveedor. Este tipo de acción colectiva ahorra algunos costos de verificación y pruebas de calidad en la cadena de valor.

Los modelos empresariales pueden adoptar muchas formas y ser liderados por distintos miembros de la cadena. Para los negocios, este principio podría suponer un acuerdo para buscar aquellas organizaciones de productores de pequeña escala y ONG especializadas en comercio, esto supondría aconsejar a los agricultores acerca de cómo formar asociaciones y grupos.

A nivel de la comercialización, este principio puede incluir la creación de nuevas organizaciones llamadas “intermediarios de doble vía”; los cuales tienen entre sus metas claras de negocio una misión de desarrollo social, incluso pueden ser “modelos de franquicia” de comercialización social. Un ejemplo de este tipo de organización es *Hariyali Kisaan Bazaar* (vea el estudio de caso en el principio # 4).

Preguntas claves

¿Qué tan fácil es comprar (encontrar un producto) y vender (encontrar un comprador) en esta cadena?

¿Cómo están vinculados los vendedores con los compradores? ¿Los vínculos son estables o cambian frecuentemente?

¿Los compradores saben de dónde proviene su producto?

¿Los agricultores Saben quién consume su producto?

Principio #2: Vinculación efectiva al mercado

Estudio de caso: Facilitador de mercado, Normin Coop, Filipinas

Los productores de la parte norte de Mindanao, pertenecientes a la Asociación de Productores de Vegetales NorminVeggies, son capaces de participar exitosamente en cadenas de valor dinámicas de productos vegetales por la estructura organizativa que escogieron para responder a los retos del mercado: una corporación. Aunque fue creada como una organización con ánimo de lucro, Normin Veggies funciona más como una empresa de carácter social porque también actúa con total empatía con los pequeños agricultores.

La asociación ha formado agrupaciones para la comercialización tomando como base las capacidades, intereses y nivel de capital de los agricultores. Además, tienen planes que garantizan la calidad de cada producto; los agricultores reciben formación en Buenas Prácticas Agrícolas y algunos de ellos cumplen la función de velar por la seguridad de los productos y procesos.

De otro lado, los nuevos productores forman equipos con otros más experimentados para ayudarlos a impulsar la producción de alta calidad. Los productos son trazables y le pertenecen a los agricultores hasta que llegan al proceso de venta final, por eso los productores tienen mayor participación en la cadena. Normin Veggies asegura la venta de todos sus productos y abastece a diferentes mercados (exportación, supermercados, hoteles, mayoristas y mercados locales) con distribución equitativa de riesgo (comercial, productivo, meteorológico etc.). Por estos servicios de facilitación, Normincorp gana una tarifa basada en el valor de la venta y usa sus ingresos para cubrir gastos generales de funcionamiento.

Fuente: Sylvia D. Concepcion, Larry Digal , Joan C. Uy (2007). Innovative Practice Philippines: The case of NorminVeggies in the Philippines.
http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/se_asia/innovative_practice_philippines_the_case_of_norminveggies_in_the_philippines



Principio #3: Gobernanza transparente y consistente

Reglas consistentes y transparentes

¿Todos entienden las reglas de juego?

La gobernanza se refiere al establecimiento, monitoreo y cumplimiento de las reglas formales o informales a lo largo de la cadena. Estas reglas están relacionadas con los términos de la comercialización, incluyendo la fijación de precios, los términos de pago, y estándares y regulaciones en la entrega de productos (que a menudo se refieren a las condiciones de compra). Específicamente, la gobernanza transparente y consistente tiene que ver con el establecimiento y ejecución de **sólidos estándares de calidad**, **compromisos claros** de compra y venta de ciertos volúmenes de productos de determinada calidad en momentos concretos. También se refiere a los **procesos equitativos** de manejo de riesgo.

El reconocimiento mutuo de la **interdependencia** entre los actores de la cadena es clave. **La distribución equitativa del riesgo comercial y el seguro agrícola** suele ser citado como una base para las relaciones exitosas. Esto puede ser alcanzado de manera formal o informal, pero las garantías deben ser transparentes de tal forma que permitan que la cadena sea monitoreada regularmente, que imponga sus reglas a través de un facilitador y que se autorregule.

La rendición de cuentas puede ser lograda a través de mecanismos como el co-desarrollo, la gestión y aplicación de estándares, el uso de contratos para garantizar la transparencia, la mejoría en procesos de planeación y predicción, el establecimiento de directrices claras, consistentes y conocidas para la fijación de precios, los estándares de calidad, entre otros.

Los nuevos modelos empresariales, buscan **hacer transparentes los incentivos** y asistir a los actores responsables del cambio en la cadena para que puedan adquirirlos. Ejemplos de los distintos modelos incluyen: incentivos para alcanzar o sobrepasar las metas de calidad y cantidad, contratos que mejoren el acceso al crédito, a insumos con precios razonables, etc. El asunto central es la necesidad de generar incentivos por la obtención de resultados.

No es constructivo sobrerregular las actividades de la cadena, pero es importante entenderla aunque sea en un nivel mínimo para poder tomar decisiones efectivas.

Preguntas clave

- ¿Los estándares, procesos y precios en la cadena son claros y consistentes?
- ¿Los riesgos son entendidos y compartidos proporcionalmente a lo largo de la cadena? (riesgos de producción, comercialización, financieros)
- ¿Todos los actores tienen acceso a información sobre los estándares de calidad?

Principio #3: Gobernanza transparente y consistente

Estudio de caso: manejo compartido del riesgo entre Los Ángeles Salad y la Cooperativa Cuatro Pinos

El negocio de la exportación de vegetales conlleva diversos riesgos inherentes a él. Las comunes pérdidas por productos dañados durante el transporte marítimo u otros factores, son el resultado de dificultades que se escapan de las manos de los miembros de la cadena. Reconociendo este hecho, el exportador (la Cooperativa Cuatro Pinos) y el mayorista (La Salad) de una cadena de pequeños agricultores de frijol francés, desarrollaron una manera novedosa para manejar el riesgo. A través de un acuerdo informal, el 10% del valor de cada caja de frijoles franceses es consignada en una cuenta de pago que es administrada conjuntamente por la cooperativa y por el mayorista en los EE.UU. Los fondos de esta cuenta son usados para pagar pérdidas por daños, invertir en asistencia técnica, en seguridad de los alimentos, en desarrollo de nuevos productos y en resolución de circunstancias imprevistas. Las dos partes acordaron que estos fondos serían utilizados, primeramente, para garantizar el pago a los agricultores.

En la temporada de producción 2005-2006, cerca de US \$ 230.000 fueron usados para pagar préstamos hechos a los agricultores que perdieron sus cosechas a causa del huracán Stan. Este fondo es una manera novedosa de planear y de responsabilizarse por los riesgos inherentes a los productos frescos de exportación; también es un buen ejemplo de mitigación conjunta de riesgo.



Conozca más sobre Cuatro Pinos en la sección 'Estudio de caso' o en: <http://www.cuatropinos.com.gt/>

Fuente: Lundy, M. 2006. *Assessing smallholder participation in the French bean chain in Guatemala: The Juan Francisco Project. Supply chain assessment carried out under the umbrella of the Rural Livelihoods Program of the Sustainable Food Laboratory* (<http://www.sustainablefoodlab.org>).

Principio #4: Acceso equitativo a servicios

Acceso a servicios productivos e información de mercado

El acceso a servicios es un componente clave para asegurar la participación de pequeños agricultores en los mercados. Los servicios financieros, la información de mercados o la aplicación de buenas prácticas pueden mejorar la calidad, productividad, higiene de los alimentos o el desempeño ambiental.

El intermediario doblemente especializado

La necesidad de que los **proveedores de servicios** puedan satisfacer la exigente demanda de seguridad de los alimentos que imponen los compradores formales, y que a la vez puedan dar respuesta a la necesidad que tienen los agricultores de acceder a servicios, ha empujado a la formación de una nueva generación de intermediarios del sector privado, quienes pueden interrelacionar el mundo de los pequeños agricultores con el de las empresas formales. Estos intermediarios, llamados “doblemente especializados”, pueden usar sus habilidades para mejorar o construir cadenas de suministro que les permitan a los pequeños productores **acceder a crédito, conocimiento y tecnología**. Estos intermediarios también **desarrollan incentivos** que animan a los agricultores a invertir en su propia producción según las necesidades del mercado.

El rol de los socios

Servicios como la financiación, la provisión de información o de tecnología, pueden ser suministrados por **actores ubicados en eslabones posteriores de la cadena** (compradores como los procesadores, exportadores, mayoristas etc.), por agentes contratados por el comprador, por una ONG, o incluso por el brazo comercial de una organización de productores. Dada la combinación de metas sociales y comerciales, los modelos empresariales que buscan el desarrollo sostenible frecuentemente requieren insumos adicionales de actores que no forman parte de la cadena de valor, como las ONG. En cuestión de apoyo a actores con escasos recursos, la ONG desempeña un papel fundamental como catalizadora o convocadora, identifica oportunidades para los pequeños productores y hace inversiones para juntar a los actores de la cadena, así estos podrán discutir metas comunes y llegar a acuerdos en asuntos comerciales y sociales. Normalmente este rol es temporal, por eso debe acompañarse de una estrategia de salida del proyecto, de esta manera se evitan inestabilidades en el sistema cuando se acabe el apoyo de la ONG.

Compartir riesgos y recompensas

Los nuevos modelos empresariales buscan configuraciones en las que los intermediarios brinden acceso a servicios técnicos y financieros, y además compartan el riesgo comercial con los agricultores. Para los productores con terrenos pequeños, un contrato puede ser utilizado como una garantía para la obtención de préstamos; puesto que hay un número creciente de proveedores de financiación que están dispuestos a proveer crédito en efectivo a los pequeños agricultores que tienen contratos seguros en marcha.

Preguntas claves

- ¿Todos los actores tienen acceso a información inmediata sobre el mercado?
- ¿Todos los actores tienen acceso a servicios financieros o de soporte técnico?
- ¿Existe una provisión de servicios que vaya más allá de los servicios básicos y de asistencia técnica?

Principio #4: Acceso equitativo a servicios

Estudio de caso: Hariyali Kisaan Bazaar

Una nueva generación de intermediarios comerciales en India está demostrando que la provisión de servicios puede ser, por sí misma, una parte rentable de un modelo empresarial centrado en el crecimiento inclusivo. El minorista *Hariyali Kisaan Bazaar*, que forma parte del conglomerado *DSCL*, vende insumos agrícolas y bienes de consumo a través de su cadena de centros, que sirve también como una plataforma común para proveedores de servicios financieros, de salud, etc. Los centros *Hariyali* funcionan como espacios de compra de la producción agrícola, con mecanismos de recompra y servicios de almacenamiento; por tanto, crean múltiples fuentes de ingresos basados en la participación efectiva y transparente en varios tipos de cadenas de valor. Cada tienda *Hariyali* tiene un radio de alcance de 20 a 25 km, así que llega a cerca de 15.000 o 20.000 familias campesinas.

Según *Hariyali*, su objetivo es proveer para los agricultores “servicios urbanos en las zonas rurales” y un fácil acceso a productos de calidad a un precio justo (“similar al de la ciudad”); esto a través de tecnologías de información y datos sobre el precio de los productos. La organización también pretende favorecer el acceso de los productores a cajeros electrónicos y a pronósticos de clima. Con respecto a la compra, *Hariyali* busca crear vínculos entre productores y procesadores, y entre exportadores y minoristas.



Principio #5: Innovación inclusiva

Innovación en productos y servicios

¿Cómo podemos *aumentar* el valor de nuestros bienes y servicios desde la cadena?

Los modelos empresariales efectivos promueven una **innovación colaborativa** a lo largo de la cadena en términos de productos, servicios y procesos. Las innovaciones importantes en las cadenas de suministro varían desde el desarrollo de nuevos productos o de buenas prácticas, hasta el desarrollo de nuevas estructuras organizativas que sirvan para entrar a nuevos mercados o para atender de manera más eficiente a los clientes existentes.

Demasiadas intervenciones son llevadas a cabo “por” pequeños agricultores, en vez de “con” ellos, la falla entonces está en que no se logran **incorporar las perspectivas y necesidades** de los diferentes actores de la cadena. Por ejemplo, una de las ironías que se pueden encontrar en el mundo del desarrollo sostenible, es que el cumplimiento de los esquemas de certificación, que se realizan en nombre de la “sostenibilidad de mercado”, son mucho más costosos para los productores de pequeña escala, de tal forma que se intensifican las desigualdades existentes en la economía rural.

La innovación es importante porque está interconectada directamente con las estrategias de diferenciación, así que es un impulsor principal para mantener la posición competitiva. Tradicionalmente la innovación ha sido desarrollada internamente, la empresa líder domina el proceso y acapara los beneficios. Sin embargo, toda la cadena podría ser involucrada en la innovación y de esta forma se obtendrían mejores beneficios que los que se logran cuando es solo una empresa la que empuja el proceso de innovación. Esto es especialmente importante cuando los objetivos de innovación incluyen demandas complejas, tales como “el triple resultado” (Gente-Planeta-Ganancia), o cuando se basan en el análisis del ciclo de vida del producto .

Una mirada global a la innovación permite un mayor entendimiento de las interdependencias entre actores y un acceso compartido a los beneficios potenciales, que surgen de la coordinación y realización de otras actividades conjuntas. El resultado final es la mejora en la posición competitiva de la cadena entera, más que la adquisición de un valor adicional para un miembro o subgrupo de miembros.

Una cadena que aumenta el valor de sus productos y servicios, tiene mayor capacidad de entrar en discusiones acerca de cómo compartir adecuadamente el valor de los beneficios entre los participantes, en comparación con una cadena cuyos productos y servicios son estáticos o están disminuyendo su valía en el mercado. Los modelos empresariales efectivos, involucran a todos los actores a lo largo de la cadena de valor para mejorar el desempeño, además, están diseñados para propiciar una distribución proporcional y justa de las ganancias.

Preguntas claves

¿Existe algún tipo de innovación en los procesos o en el producto?

Si es así: ¿Quién participa en el proceso de innovación y por qué?

Si la innovación es evidente ¿Quién gana con el resultado? ¿Existen mecanismos para compartir las ganancias?

¿Se promueve la innovación entre todos los actores en la cadena?

¿Cuáles son los incentivos para iniciar un proceso de innovación?

Principio #5: Innovación inclusiva

Estudio de caso: *Gestores de Innovación en Agroindustria*

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), en Colombia, ha trabajado para desarrollar métodos de innovación en las cadenas que trabajan con representantes a lo largo de las mismas. El proceso titulado *Gestores de Innovación en Agroindustria Rural (GIAR)*, es un kit de herramientas diseñado para construir un equipo de socios que se concentren en oportunidades de mercado no aprovechadas por una cadena específica, para luego tratar de identificar y proveer soluciones para los cuellos de botella y puntos críticos en el entorno. Este equipo es responsable de proveer innovaciones y soluciones que los socios de la cadena pueden usar para mejorar su posición en el mercado. En los casos en los que el mercado tiende a favorecer a aquellos actores que pueden innovar, esta misma capacidad es crucial para el éxito del negocio.

Estudio de caso: *Innovación liderada por el agricultor en la cadena de Allanblackia, África del oeste*

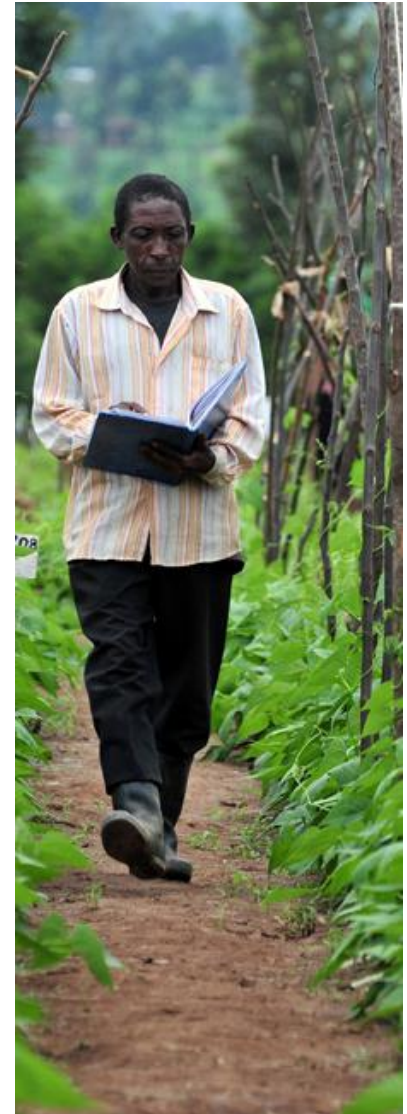
Desde el año 2011, Unilever ha venido desarrollando una cadena comercial de suministro para semillas del árbol *Allanblackia* en África del Oeste. Uno de los mayores desafíos para escalar la oferta básica, ha sido la gran cantidad de tiempo necesario para la germinación de la semilla. Como lo reportó el *Financial Times* en septiembre de 2008, una sorpresiva innovación ayudó a resolver este problema.

Científicos del Instituto de Investigación de Silvicultura de Ghana habían estado trabajando para encontrar un método más rápido de germinación de las semillas del árbol de *Allanblackia*, pero la solución solo surgió cuando el equipo encontró a un agricultor que estaba usando bolsas plásticas para hacer germinar las semillas. Mientras tanto, otro productor había encontrado que al remover las cáscaras de la semilla la germinación se aceleraba.

“Combinamos las dos ideas y en tres semanas las raíces se estaban consolidando en el terreno”, dijo Samuel Henneh, administrador de operaciones en *Novel Development*, lugar donde se está desarrollando la nueva cadena de suministro de aceite. “Esta historia de éxito fue generada por dos agricultores. Por lo tanto, nosotros ya no bromeamos con los agricultores, nos comportamos como si no supiéramos nada y les pedimos que nos cuenten sus historias”.

La fuente de este gran avance resalta la importancia de aprender de todos los socios.

Fuente: Murray, S. 2008. Hard-nosed benefits for a different kind of investor. Business and Development section. The Financial Times. September 25. <http://www.ft.com/reports/busanddev2008>



Principio #5: Innovación inclusiva

Estudio de caso: *Del Cabo, México*

Del Cabo fue fundada en el año 1985 con el propósito de cerrar la brecha entre los pequeños productores en México y la necesidad de productos frescos y orgánicos en los Estados Unidos. Hoy, Del Cabo es una red de más de 500 agricultores en los EE.UU. y México. Esta organización ofrece una línea de vegetales de clima templado para el mercado de los EE.UU.

Del Cabo cuenta con un proceso de innovación a lo largo de la cadena, que ocurre no solo a nivel de la producción (innovación en nuevas variedades de cosecha para los agricultores que se enfrentan a diversos asuntos ya sean legales, económicos, ambientales, etc.), sino también a nivel de los clientes a través de la identificación de brechas en el mercado, y de la necesidad de productos nuevos y mejorados.

Las innovaciones se desarrollan en respuesta a problemas específicos de los agricultores de Del Cabo. (1) el programa de mejora de los cultivos ayuda a identificar y cultivar nuevas cosechas y variedades para clientes y productores; (2) los programas de investigación llevados a cabo por agrónomos de Del Cabo ayudan a conocer asuntos comunes y puntos de innovación, y además facilitan el conocimiento que puede ser utilizado, tanto a lo largo de la cadena como por otros grupos; y (3) la gestión biológica de plagas integra el nuevo conocimiento con grupos de productores, ahí se generan recomendaciones para los cultivos con el propósito de eliminar la necesidad de usar productos químicos.

Fuente: Ricketts, K. 2009. Del Cabo New Business Model Study, CIAT, Cali, Colombia: 12 p.



Principio #6: Medición de los resultados

Indicadores adaptados y planes de monitoreo

¿Qué debe ser medido, por quién y para quién?

Incorporar **indicadores** y **planes de monitoreo** a la medida ayuda a evaluar (1) el estado de las relaciones comerciales de un negocio en términos de lucro y (2) el impacto que genera la organización como agente de desarrollo en la comunidad.

El sexto principio propone medir la **efectividad del modelo empresarial** para todos los actores involucrados de manera continua en el proceso. El método de evaluación no tiene que ser complejo – la comunicación regular, las reuniones y las visitas son mecanismo válidos – pero sí debe enfocarse en la identificación y en la pronta respuesta de asuntos y problemas para que estos no amenacen la relación comercial. De otro lado, estas herramientas también pueden ayudar a identificar y aprovechar oportunidades emergentes, ya sea en la mejora de la cadena, en el desarrollo de un nuevo producto o en oportunidades de nuevos compromisos de mercado. Los procesos de medición que involucran a los actores de la cadena, pueden convertirse en impulsores de colaboración (Principio 1) y en una experiencia de aprendizaje. Algunos ejemplos de procesos inclusivos incluyen la revisión conjunta y regular de las tendencias del mercado, así como el desarrollo de estrategias para mantener o mejorar la posición de mercado y crear planes que le apunten a mejorar la calidad y cantidad de productos.

Una vez que la relación comercial esté funcionando de manera estable, podemos comenzar a evaluar los efectos de estas relaciones en asuntos de desarrollo más amplios, como por ejemplo en una evaluación de impacto a la calidad de vida de los agricultores de pequeña escala o aún en el desarrollo de la comunidad.

La medición más simple se basa en el número de agricultores vinculados a nuevos mercados, pero eso es solo una parte del cuento. Vincular a los productores de pequeña escala a nuevos mercados no genera desarrollo y mejora en términos de calidad de vida automáticamente, a pesar de que varios estudios sobre el desarrollo de negocios y programas de responsabilidad social empresarial (RSE) indiquen lo contrario.

Un nivel de medición ligeramente más completo es un **análisis de costos y beneficios** para asegurarse de que la cadena es rentable para todos, incluyendo a los agricultores de pequeña escala. No obstante, una evaluación de “relaciones comerciales sostenibles” iría un paso más allá. El aumento de los ingresos de los productores, a través de una especialización en mercados de alto valor, podría obtenerse a costa de la economía familiar, la seguridad alimentaria a largo plazo, la posición de la mujer en el hogar o la resiliencia del medioambiente, por lo tanto, las **medidas de seguridad alimentaria, las relaciones de género y los aspectos medioambientales** son dimensiones adicionales para la medición en áreas donde estos asuntos sean importantes. Esta información, especialmente la que es bien documentada y muestra el impacto del desarrollo, tiene un valor de mercado para los compradores porque puede contribuir a aumentar el valor social de la marca.

Sin embargo, es insuficiente medir únicamente lo que ocurre en la cadena. Un modelo empresarial incluyente y duradero requiere, tanto la **medición como la acción** sobre los resultados de esos análisis. Las acciones pueden ser de naturaleza positiva, como por ejemplo escalar buenas experiencias o enfocarlas hacia la resolución de problemas, pero el factor crítico reside en medir los efectos de la cadena, que los resultados sean compartidos entre los actores y que las decisiones acerca de cómo mejorar sean tomadas de manera conjunta.

Preguntas clave

¿Tanto las metas económicas y de desarrollo como los indicadores, son conocidos y compartidos a lo largo de la cadena?

¿Qué sistema hay para medir o analizar efectivamente los indicadores?

¿Cómo se manejan las dificultades y crisis en la cadena?

¿Existen mecanismos de retroalimentación para garantizar la efectividad en el manejo de la cadena y en el proceso de toma de decisiones ?

Principio #6: Medición de los resultados

Estudio de caso: SABMiller, Programa agrícola para pequeños agricultores

A través del uso de modelos de subcontratación y la incorporación de ciertas actividades y modelos de “relación híbrida”, la cervecería SABMiller se comprometió a apoyar a comunidades de agricultores locales en un número determinado de países donde opera: África del Sur, India, Uganda, Zambia y Tanzania. Una asociación híbrida incluye actividades específicas que son subcontratadas a proveedores bajo un esquema de control cercano y de supervisión regular. SABMiller también reconoció la necesidad de evaluar los beneficios socio-económicos de su programa de productores a pequeña escala para saber si una extensión sería exitosa. A través de revisiones externas fue posible medir los beneficios para agricultores en términos de ingresos y del número de familias involucradas. Los agricultores que participaron, han indicado que tanto el mercado como los precios son más estables y que ahora tienen una perspectiva a largo plazo que no tenían con el mercado local. Además, la evaluación externa brindó información sobre oportunidades de mejora para SABMiller, como los pagos oportunos a los agricultores o la posibilidad de hacer ajustes entre la oferta y la demanda, ya que se dio un almacenamiento excesivo y variaciones en los pedidos cada año (especialmente donde la falta de irrigación resultó en grandes variaciones en la cosecha y cuando la compañía volvió al suministro de proveedores de gran escala).

Fuentes: Business Linkages: Lessons, Opportunities, and Challenges. IFC

Estudio de caso Cuatro Pinos, Guatemala

Más allá de las decisiones específicas tomadas en la cadena de frijol francés en Guatemala, el **trabajo con los actores de la cadena de suministro para evaluar la sostenibilidad de sus sistemas** muestra ser prometedor en varios frentes. Primero, incrementa la visibilidad de todos los actores, su interdependencia y la necesidad de acción colectiva, sin duda alguna un resultado positivo. También se ha dado un mayor entendimiento del alcance de las decisiones de cada actor; aunque no significa que a futuro se vayan a tomar mejores decisiones, este aspecto ayuda a generar diálogos más informados sobre opciones y resalta el conflicto entre las presiones del corto plazo y las de sostenibilidad, que se logran en el largo plazo del negocio. En segunda instancia, un mayor acceso a información compartida impulsa la resolución de problemas de manera más creativa. La información, a pesar de no ser un remedio milagroso, permite que todos los actores lleguen a un mejor entendimiento sobre las causas de los problemas encontrados y, en consecuencia, puedan trabajar juntos para identificar soluciones. Finalmente, un proceso participativo que muestra a los actores su propio sistema, pero que no les provee soluciones definidas de antemano, parece más efectivo como proceso de aprendizaje a nivel individual y colectivo, así no solo se generan mejores soluciones, sino también mejores relaciones y una cadena de suministro más fuerte.

“Cuando empecé este proyecto no sabía qué esperar. Como soy un comprador suelo preocuparme por encontrar productos de mayor calidad que pueda vender a un buen valor. Al trabajar con todos me he dado cuenta de que el aumento en volumen de frijoles ha dado paso a que muchas personas encuentren mejoras en sus niveles de vida en Guatemala. Hoy veo que una bolsa de frijoles franceses, es más que solo frijoles franceses en una bolsa... es calidad de vida lo que nosotros estamos ofreciendo”, dice Dale Hollingsworth – Comprador, Fresh Foods.

Fuente: Lundy, 2007; Sustainable Food Lab Innovations for Healthy Value Chains

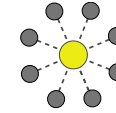
Ficha de puntuación

Principio 1: Colaboración entre actores



#	Criterio de evaluación	No cumple	Cumple totalmente
1	Existen flujos formales o informales de información entre los actores	0 1 2 3 4 5	
2	Los actores en la cadena comparten una visión y persiguen las mismas metas	0 1 2 3 4 5	
3	Las metas comerciales están alineadas entre actores	0 1 2 3 4 5	
4	Las metas sociales están alineadas entre actores	0 1 2 3 4 5	
5	La cadena puede ser descrita como una red colaborativa de socios	0 1 2 3 4 5	
6	Se identifican fácilmente los problemas en la cadena	0 1 2 3 4 5	
7	Los actores de la cadena son capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se pueden avecinar	0 1 2 3 4 5	
8	Las interdependencias entre actores de la cadena son reconocidas y valoradas	0 1 2 3 4 5	
9	Los procesos son definidos a lo largo de la cadena y no están restringidos a un actor individual	0 1 2 3 4 5	
10	Los incentivos están creados para estimular el comportamiento colaborativo a lo largo de la cadena	0 1 2 3 4 5	
11	Existen "Campeones" para liderar los procesos colaborativos en diferentes partes de la cadena o dentro del modelo empresarial	0 1 2 3 4 5	
12	Cada actor tiene oportunidades para participar en el proceso de toma de decisiones de la cadena	0 1 2 3 4 5	
Promedio		0 1 2 3 4 5	

Principio 2: Vinculación efectiva al mercado



#	Criterio de evaluación	No cumple	Cumple totalmente
1	Las relaciones comerciales son estables	0 1 2 3 4 5	
2	Las relaciones comerciales son rentables para todos los actores	0 1 2 3 4 5	
3	Cada eslabón agrega valor (social, comercial) al producto	0 1 2 3 4 5	
4	Los productores obtienen ingresos estables con sus productos	0 1 2 3 4 5	
5	Los actores tienen la capacidad de identificar nuevas oportunidades en el mercado	0 1 2 3 4 5	
6	Los actores reaccionan rápidamente ante los cambios de las condiciones de mercado	0 1 2 3 4 5	
7	Los intermediarios responden a las necesidades de compradores y proveedores con una propuesta de valor de doble vía	0 1 2 3 4 5	
8	Los productores están familiarizados con el producto final que se entrega al consumidor	0 1 2 3 4 5	
9	Los compradores están familiarizados con el sistema de producción	0 1 2 3 4 5	
10	Los intermediarios entregan un valor social y comercial a proveedores y compradores	0 1 2 3 4 5	
11	Los productores están agrupados en organizaciones formales y/o informales	0 1 2 3 4 5	
12	El sistema de suministro es estable	0 1 2 3 4 5	
13	Los productores llegan a mercados complementarios para productos secundarios	0 1 2 3 4 5	

Promedio

Principio 3: Gobernanza transparente y consistente



#	Criterio de evaluación	No cumple	Cumple totalmente
1	La calidad y los estándares de producción son consistentes y conocidos por los actores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
2	La formación del precio en cada eslabón de la cadena es conocida por los actores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
3	Los productores conocen los requisitos de calidad necesarios para obtener el mejor precio por su producto	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
4	Los incentivos son transparentes y coherentes con los resultados	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
5	Existen compromisos claros de compra y venta para ciertos volúmenes, calidad, y periodos de tiempo	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
6	Hay procesos equitativos establecidos para compartir el riesgo productivo	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
7	Hay procesos equitativos establecidos para distribuir el riesgo comercial	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
8	El riesgo no es exclusivo de un actor o de un grupo de actores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
9	Las condiciones de venta son transparentes para todos los actores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
10	Las condiciones de compra son transparentes para todos los actores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
11	Existen contratos formales o informales con los productores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
12	Existen mecanismos para asegurar precios equitativos para los actores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
13	La calidad y los estándares de producción son consistentes y conocidos por todos los actores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Promedio		0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

Principio 4: Acceso equitativo a servicios



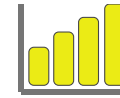
#	Criterio de evaluación	No cumple	Cumple totalmente
1	Hay asistencia técnica en el proceso de producción	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
2	Hay tecnología de producción y poscosecha disponible	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
3	Los servicios de transporte son accesibles para los productores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
4	Los productores tienen acceso a servicios financieros	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
5	Los servicios financieros son usados por los productores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
6	Los servicios financieros son accesibles para los productores	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
7	Están establecidos los modelos de suministro de insumos	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
8	Los servicios están siendo proporcionados a través de intermediarios que ofrecen una propuesta de valor de doble vía	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
9	Los servicios financieros toman en cuenta las garantías intangibles (contratos, organización, certificaciones, potencial)	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
10	Todos los productores tienen acceso a la información de mercado a tiempo	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
11	Todos los productores tienen acceso a la información de estándares de calidad	0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5
Promedio		0 1 2 3 4 5	0 1 2 3 4 5

Principio 5 : Innovación inclusiva



#	Criterio de evaluación	No cumple	Cumple totalmente
1	Las innovaciones están siendo promovidas por varios actores incluyendo los productores	0 1 2 3 4 5	
2	Las innovaciones están claramente alineadas con las oportunidades de mercado	0 1 2 3 4 5	
3	El mejoramiento de productos y procesos continuamente es llevado a cabo por los actores	0 1 2 3 4 5	
4	Los actores tienen la capacidad de responder ante las tendencias del mercado	0 1 2 3 4 5	
5	Las perspectivas y necesidades de pequeños agricultores son incorporadas en el proceso de innovación	0 1 2 3 4 5	
6	Se están promoviendo procesos de innovación liderados por pequeños agricultores	0 1 2 3 4 5	
7	La innovación se da de manera regular y con un enfoque sistemático	0 1 2 3 4 5	
8	Los planes para mejorar la calidad y el volumen del producto son desarrollados conjuntamente	0 1 2 3 4 5	
9	Las ganancias en las innovaciones están repartidas justamente entre los actores	0 1 2 3 4 5	
10	Las intervenciones de desarrollo se están realizando "con" los pequeños agricultores y no solo "para" ellos	0 1 2 3 4 5	
11	La cadena de valor se caracteriza por el desarrollo de una propuesta de valor diferenciada	0 1 2 3 4 5	
Promedio		0 1 2 3 4 5	

Principio 6: Medición de los resultados



#	Criterio de evaluación	No cumple	Cumple totalmente
1	Entre los diferentes grupos de actores y al interior de ellos, se han establecido mecanismos formales e informales de retroalimentación	0 1 2 3 4 5	
2	La toma de decisiones está basada en la evaluación	0 1 2 3 4 5	
3	El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible	0 1 2 3 4 5	
4	Los procesos de medición son diseñados y probados conjuntamente	0 1 2 3 4 5	
5	El usuario final y el propósito de la información que se ha medido es clara para todos los actores involucrados	0 1 2 3 4 5	
6	Los participantes tienen un rol activo para elegir la información que se va a recoger	0 1 2 3 4 5	
7	La información generada es compartida y discutida a lo largo de la cadena	0 1 2 3 4 5	
8	Los indicadores económicos son conocidos y compartidos a lo largo de la cadena	0 1 2 3 4 5	
9	La medición rápidamente genera acciones	0 1 2 3 4 5	
10	La evaluación es regular y consistente y hay procesos de retroalimentación implementados	0 1 2 3 4 5	
11	Existen indicadores y planes de control adaptados para evaluar la calidad de las relaciones comerciales	0 1 2 3 4 5	
12	Las tendencias y posiciones en el mercado son revisadas conjuntamente y de manera regular	0 1 2 3 4 5	
13	Los factores sociales y ambientales son incluidos en la evaluación	0 1 2 3 4 5	
Promedio		0 1 2 3 4 5	

ejercicio # 8



Evalúe la inclusión de su modelo empresarial

Paso 1: Introduzca el concepto de cada principio del modelo empresarial incluyente

Estos principios señalan los puntos de entrada para las innovaciones que puedan mejorar la eficiencia en la cadena de una manera incluyente, durable, equitativa, efectiva, adaptable y solvente. Comience este ejercicio discutiendo las preguntas clave, las explicaciones adicionales y los estudios de casos que son presentados en esta sección. Usted puede agregar nuevos principios que surjan desde el contexto de su organización.

Paso 2: Compare su desempeño frente a cada principio

La evaluación de su organización o cadena de valor bajo aspectos de inclusión, le ayudará a identificar áreas de innovación. La *ficha de puntuación de los Principios para Modelos Empresariales Incluyentes* está diseñada para:

- (1) Facilitar la medición del nivel de inclusión de una organización (o de una cadena entera)
- (2) Mostrar actividades precisas que tienen el potencial de mejorar los procesos de inclusión.

Le invitamos a evaluar el nivel de inclusión de su organización otorgando valores entre el 0 y el 5 a cada criterio. Existen diferentes opciones de evaluación:

Evaluación en plenaria: Haga visible para todos la ficha de puntuación. A través de una discusión en plenaria el grupo debe ponerse de acuerdo para asignar la puntuación. Calcule el promedio de todas las calificaciones obtenidas en cada principio y muestre el resultado del grupo en un diagrama de radar (también conocido como diagrama de araña).

Evaluación individual: Reparta una ficha de puntuación a cada participante. Cada uno debe llenar el formato de manera individual. Calcule el promedio de todas las puntuaciones obtenidas en cada principio y muestre el resultado del grupo en un diagrama de radar.

Puntuación libre: Este método únicamente es guiado por las preguntas clave indicadas en “El concepto”. En este caso se requiere de un gran entendimiento del concepto de los principios para modelos empresariales.

Cualquiera que haya sido su opción de evaluación, se recomienda incluir una breve explicación de las razones que motivaron la puntuación otorgada a cada criterio, esto ayudará a evitar malentendidos y dará ideas sobre cómo mejorar el desempeño.

Revise cómo se desempeña el modelo empresarial actual bajo el criterio de inclusión e identifique áreas de innovación.



Los principios para modelos empresariales incluyentes no son una llave mágica, ni una lista de control para la inclusión efectiva de pequeños agricultores.

Aplique su mejor juicio cuando use estos principios, tenga en cuenta su situación individual y el contexto en el que se encuentra.

No todos los principios deben ser aplicados en todas las situaciones y algunos pueden ser más o menos importantes dependiendo del contexto.

ejercicio # 8



Evalúe la inclusión de su modelo empresarial

Paso 3: Interprete los resultados

Discuta los resultados del grupo en plenaria, por ejemplo con una lluvia de ideas sobre las razones del resultado del puntaje.

¿Por qué calificamos así este factor?

¿Qué nos dice el resultado sobre el modelo empresarial?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo empresarial? ¿Por qué?

Paso 4: Priorice y prepárese para la acción

Discuta con el grupo acerca de dónde se debe enfocar la acción inmediata. Especialmente al principio, trate de no enfocarse en demasiadas áreas, más bien escoja una sola y una vez haya observado un progreso y los participantes hayan ganado confianza en la labor que están realizando, repita el proceso de innovación en los demás campos.

Si no es posible llegar a un consenso en la plenaria o a través de un voto directo, puede usar una matriz de decisión que incluya criterios como: implementación, costos, tiempo de implementación, dependencia de actores externos para la implementación, etc.

¿Qué aspectos del modelo empresarial queremos mejorar?

¿Dónde queremos iniciar el proceso de innovación?

¿Los actores clave están de acuerdo con esta área de innovación? ¿Qué actor nos hace falta y por qué?

¿Qué incentivos se requieren para garantizar la participación de los actores clave en el proceso de innovación?

Cuando se seleccionan áreas de innovación para el modelo empresarial, tenga en mente:

- Limitaciones de tiempo y de fondos: necesitamos ser realistas sobre lo que es viable dados los límites de tiempo y de presupuesto.
- Las relaciones de poder constituyen un desafío clave para el nuevo modelo empresarial. Puede ser más fácil empezar con una innovación pequeña, esto aumentará la confianza de los actores antes de realizar cambios más trascendentales.
- Ser coherente con las metas clave y acordadas. Por otro lado, una amenaza compartida puede propiciar más colaboración.

Mientras tanto note que...

- Aunque exista colaboración, las relaciones comerciales siempre serán un punto de tensión. Desde ahí nace la innovación.
- Más importante que diseñar la solución perfecta, es empezar a moverse hacia adelante y aprender en el camino.

ejercicio # 8



Evalúe la inclusión de su modelo empresarial

Una tabla simple puede capturar los puntajes; este método es especialmente práctico y amigable cuando cada participante puntúa individualmente.

Revise cómo se desempeña el modelo empresarial existente bajo el criterio de inclusión.

Principios del Nuevo Modelo Empresarial (NME)	¿ En dónde estamos ahora?	Explicación para el puntaje (¿ Por qué dimos éste puntaje?)
Principio 1: Colaboración entre los actores de la cadena/ identificación de campeones	 0 1 2 3 4 5	
Principio 2: Vinculación efectiva al mercado	 0 1 2 3 4 5	
Principio 3: Gobernanza transparente y consistente	 0 1 2 3 4 5	
Principio 4: Acceso equitativo a servicios	 0 1 2 3 4 5	
Principio 5: Innovación inclusiva	 0 1 2 3 4 5	
Principio 6 : Medición de los resultados	 0 1 2 3 4 5	

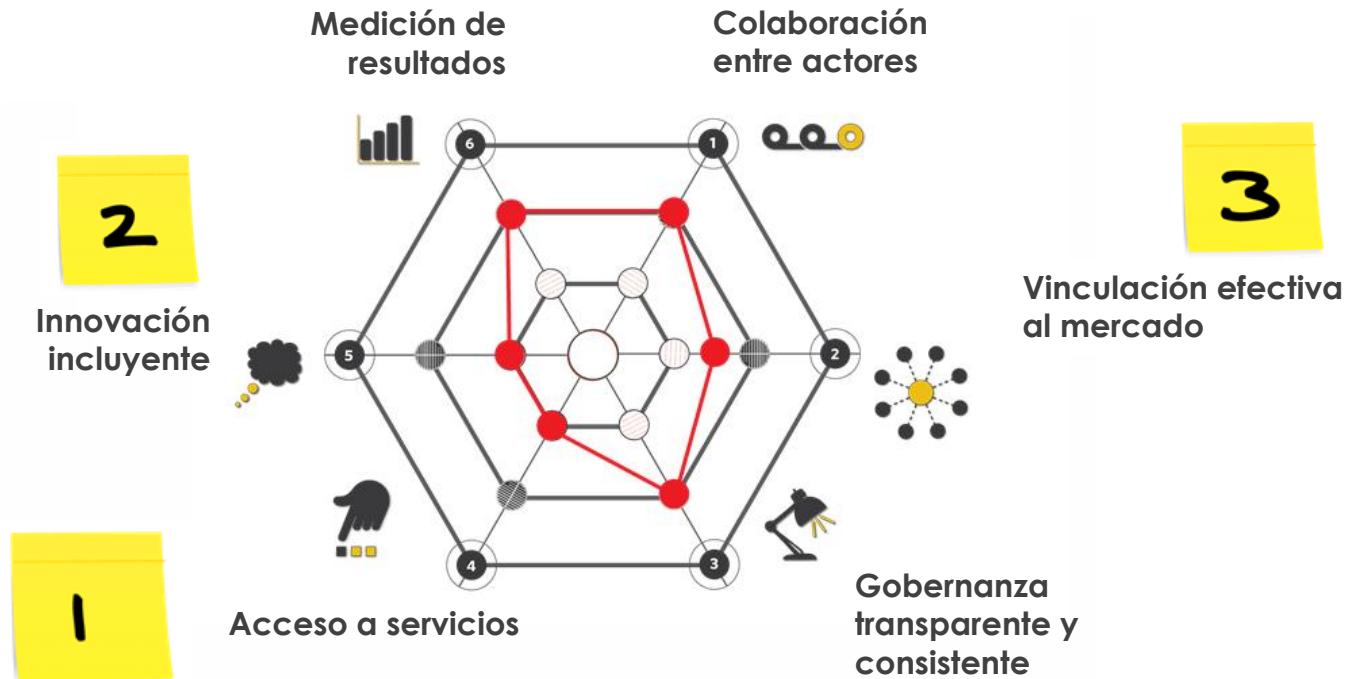
ejercicio # 8



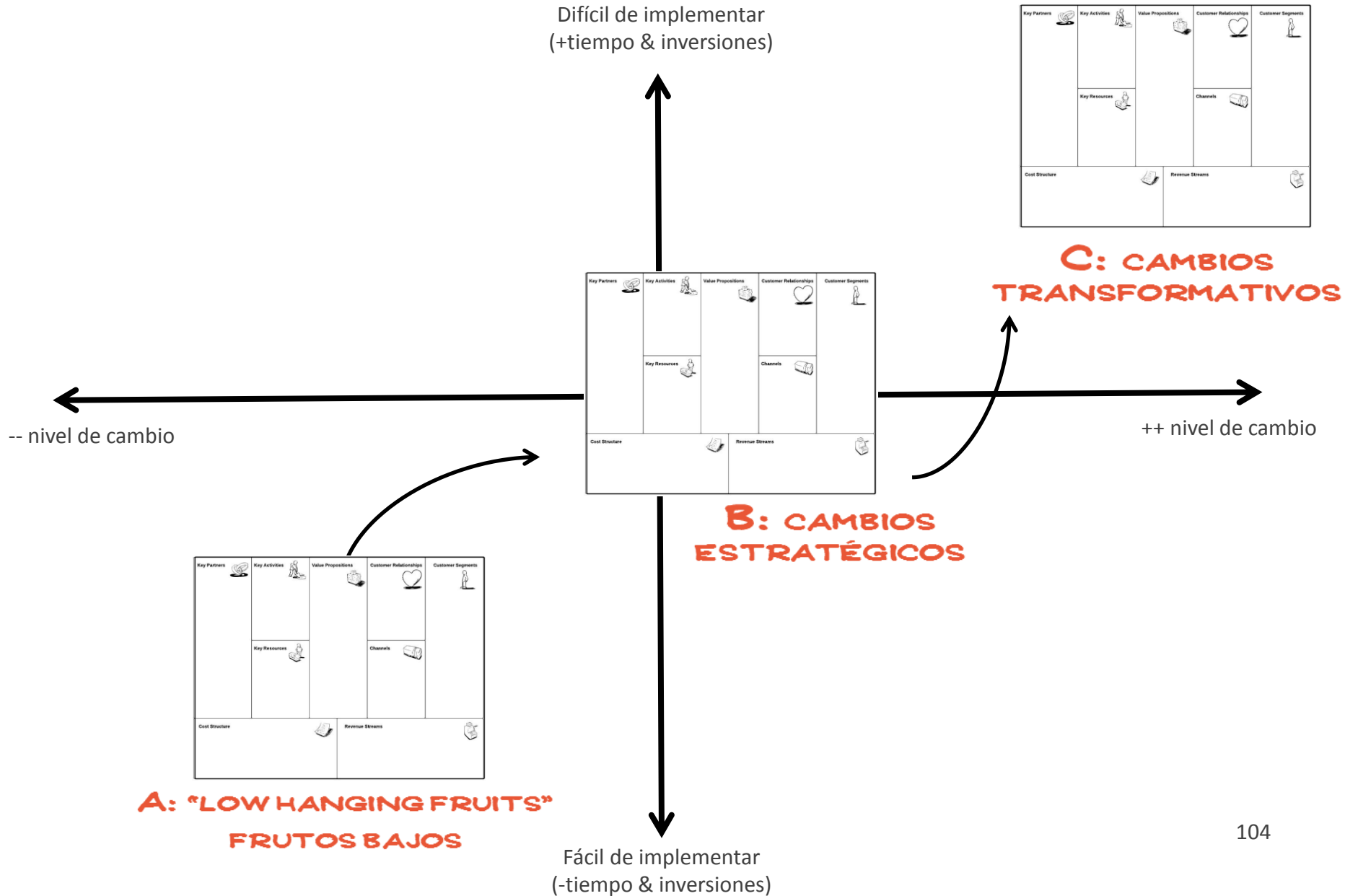
Evalúe la inclusión de su modelo empresarial

El diagrama araña es una forma útil de presentar el resultado del grupo después de haber promediado las puntuaciones individuales o las que se dieron en plenaria.

Revise cómo se desempeña el modelo de negocio existente bajo el criterio de inclusión.



Maneras de Priorizar opciones



Estudios de caso

Cuatro Pinos, Guatemala

Intelligentsia coffee, EE.UU.

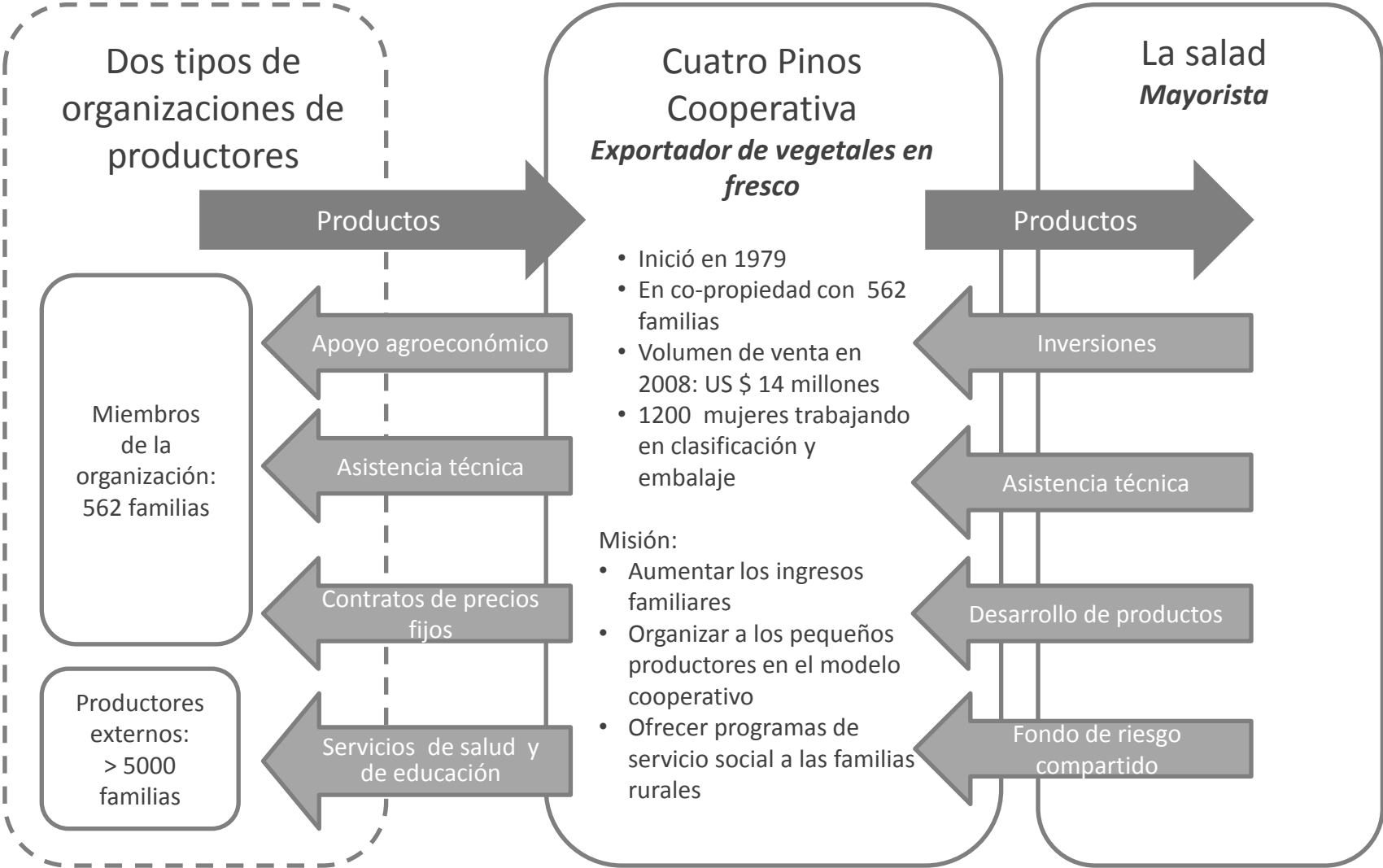
HKB, India

Sustainable Harvest, EE.UU.

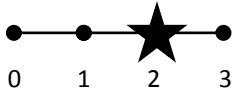
Herramienta clave #3

Los principios para modelos empresariales incluyentes

Estudio de Caso: Cuatro Pinos, Guatemala



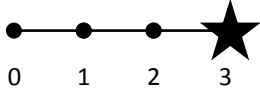
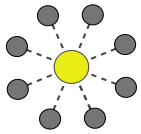
Principio # 1: Colaboración a lo largo de la cadena



La coordinación de la cadena de suministro está **basada, principalmente, en proyecciones y datos de ventas reales**. Estas proyecciones van de los compradores a la Cooperativa y de allí a las diferentes organizaciones de agricultores. Con base en esta información, Cuatro Pinos desarrolla planes de producción con las organizaciones asociadas.

Este sistema funciona de una **manera relativamente informal**: se transmite la información a través del correo electrónico, fax o llamadas telefónicas. Cuatro Pinos formaliza el proceso con el desarrollo de los planes de producción y los contratos con los productores asociados y asociaciones de productores.

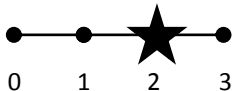
Principio # 2: Vinculación efectiva al mercado



Cuatro Pinos es el **agente responsable de agregar y contratar compradores** para ofrecer los principales servicios, tanto a los compradores (garantías de calidad y consistencia) como a las organizaciones de agricultores.

Cuentan con mecanismos eficaces para contratar productores adicionales (propuesta de valor clara) y tienen la **voluntad de trabajar con una amplia gama de organizaciones de agricultores**, esto les ha permitido facilitar el acceso a mercados para un gran número de agricultores.

Principio # 3: Gobernanza transparente y consistente

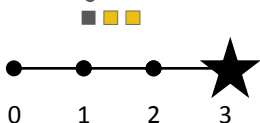


La gobernabilidad de la cadena de Cuatro Pinos hacia las organizaciones de agricultores y agricultores individuales, es clara y **se basa en los planes de producción y respaldado con contratos formales**.

Las discusiones sobre la calidad del producto todavía son relativamente comunes. La transición completa a GlobalGAP es impulsada a través de la **provisión de incentivos de precios** a los agricultores, quienes ayudaron a ganar y mantener la certificación.

Un fondo de riesgo compartido (entre Cuatro Pinos y La Salud de LAE) permite a la Cooperativa garantizar el pago a los agricultores, incluso cuando el producto no se vende debido a problemas de logística o del puerto de entrada.

Principio # 4: Acceso equitativo a servicios



Acceso a insumos financieros: La cooperativa asegura préstamos de bancos comerciales. Una vez que haya recibido el préstamo, la cooperativa ofrece crédito a agricultores con base en el cronograma de producción (tiempos de siembra y cosecha) y los volúmenes proyectados. El crédito se descuenta del producto recibido y el agricultor recibe el saldo.

La cooperativa también proporciona **asistencia técnica** a través de la oferta de capacitación y provee apoyo de los agentes de extensión y / o agricultores líderes vinculados a las asociaciones de productores.

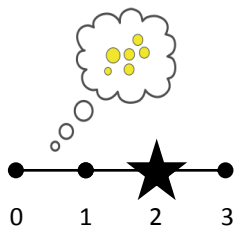
Un **seguro agrícola cubre los riesgos climáticos** que enfrentan los agricultores (se compra en paquetes y son invisibles para el agricultor).

Socios en el desarrollo: Durante la temporada de producción 2005-2006, la Cooperativa ha logrado acceder a 1,5 millones de los EE.UU. en fondos del sector público para inversiones en las organizaciones de proveedores, incluyendo galpones de empaque, instalaciones de riego y viviendas rurales.

Actualmente la cooperativa está desarrollando un **programa de seguridad alimentaria y de nutrición**. También brinda amplios **servicios sociales para los miembros** (salud, educación, etc).

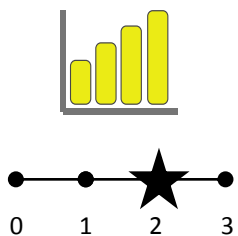
De otro lado, un **fondo** financiado por los miembros de la cadena de suministro de frijol francés, quienes aportan un pequeño porcentaje de sus beneficios, fue usado para crear una nueva fundación que apoya **el préstamo de servicios sociales para productores externos**. La cadena ha generado US \$ 60.000 durante su primer año de funcionamiento.

Principio # 5: Innovación incluyente



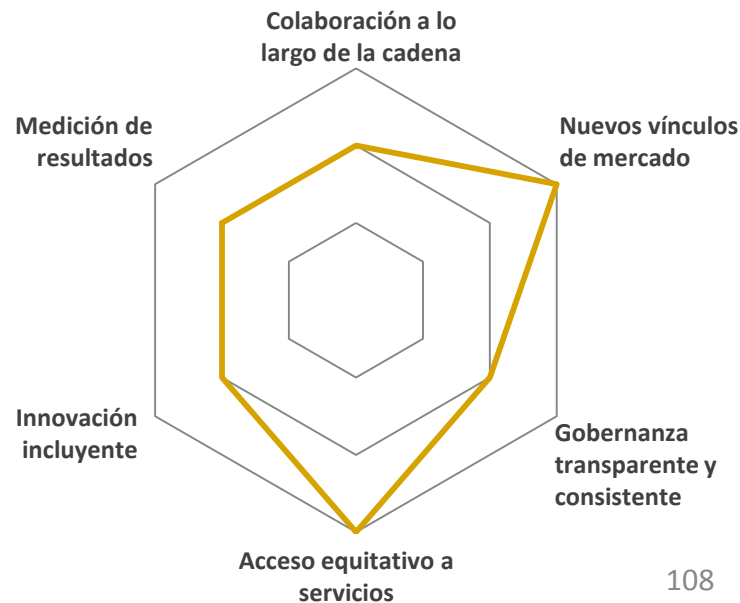
El punto central de la innovación, en este caso, es el nexo entre Cuatro Pinos, La salud y Wegman en los EE.UU. Wegman y La salud **identifican nichos potenciales para nuevos productos** y presentaciones de productos ya existentes para transmitir esta información a Cuatro Pinos. Más tarde, Cuatro Pinos emplea a personal de campo para colaborar con pequeños agricultores en la prueba y adaptación de los sistemas de producción a las necesidades del mercado. Una vez que los sistemas de producción son capaces de satisfacer las necesidades del mercado en términos de calidad, se extienden a un mayor número de agricultores sobre la base de las proyecciones de ventas recibidas por parte del cliente final.

Principio # 6: Medición de resultados

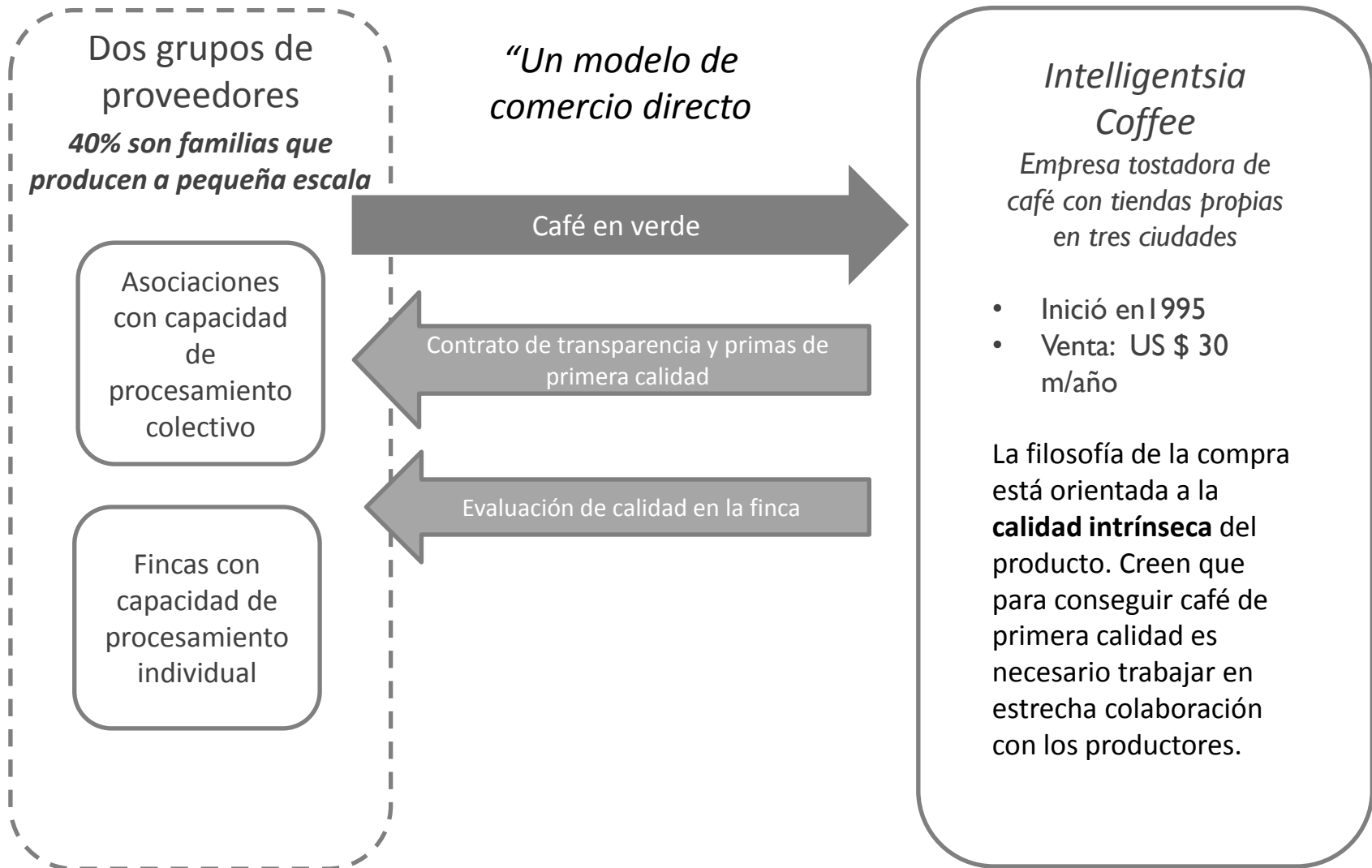


La **medición de resultados** se realiza dentro de Cuatro Pinos siguiendo el modelo cooperativo (reuniones anuales, contabilidad interna y toma de decisiones colectivas). El sistema funciona bien para los miembros de la cooperativa y se complementa con actividades de retroalimentación informales - básicamente visitas continuas y llamadas telefónicas - que se realizan con organizaciones que no son miembros de la cooperativa.

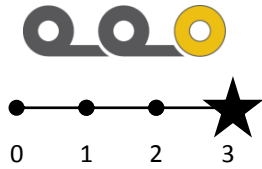
Encuestas recientes muestran tasas preocupantes de desnutrición en el 20% de las familias de los miembros de la cooperativa, aunque estas familias ganan más que los productores externos. Esto prueba que solo los vínculos a mercados (incluido el crédito) no son suficientes para resolver la pobreza.



Estudio de caso: *Intelligentsia Coffee*, EE.UU.



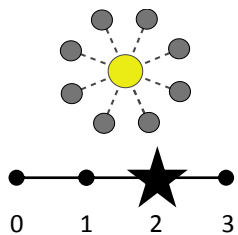
Principio # 1: Colaboración a lo largo de la cadena



A través de **visitas directas** del personal de *Intelligentsia* se realizan dos o tres meses antes de la cosecha, **reuniones estratégicas cara a cara** para discutir los objetivos de negocio con todos los socios. Además de las reuniones de precosecha, el personal de *Intelligentsia* visita la finca durante la época de cosecha para controlar la calidad y después de la cosecha para revisar, evaluar y celebrar el éxito.

Un nuevo mecanismo que se está implementando es el evento anual "**Taller de café extraordinario**", evento en el que *Intelligentsia* reúne a diferentes agricultores de café para tratar temas relacionados con las tendencias de calidad del mercado, y otros temas pertinentes.

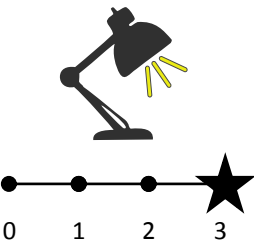
Principio # 2: Vinculación efectiva al mercado



Intelligentsia ofrece **vínculos directos al cliente final e identifica agricultores que suministren productos de alta calidad**. El modelo de negocio de *Intelligentsia* está enfocado en la calidad y requiere que esta organización haga inversiones considerables al inicio para identificar productos con potencial comercial.

El modelo empresarial de *Intelligentsia*, al estar basado en la calidad, requiere **la integración de los consumidores** para lograr el éxito. La **educación del consumidor** sobre la producción de café, los procesos de abastecimiento y la calidad del producto, tiene gran prioridad para la empresa.

Principio # 3: Gobernanza transparente y consistente



Los **contratos de transparencia** que definen y documentan los precios, responsabilidades, costos y beneficios a través de la cadena de custodia.

Contratos a largo plazo: Los contratos en el primer y segundo año de la relación comercial duran un año. En el tercer año, (dado el éxito medible y la confianza creada), los contratos duran varios años (hasta tres).

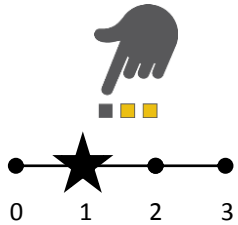
Prima de precios y estructura de precios claros: El precio que se paga al productor o a la cooperativa local (y no sólo al exportador) en el modelo de comercio directo, debe ser de al menos un 25% por encima del precio de Comercio Justo. El sistema de fijación de precios diferenciados de *Intelligentsia* establece un precio base sostenible y garantiza la existencia de un vínculo claro y tangible entre la calidad de la taza y el valor del café.

Los **pagos se realizan en el momento de la exportación**.

La calidad se mide a través de la catación. Estos resultados son comunicados y discutidos con los agricultores durante las visitas poscosecha. A menudo, los productores son capaces de duplicar sus ingresos en unas pocas cosechas. Una serie de ejemplos concretos muestran que los precios base se han triplicado.

Gestión de la información: *Intelligentsia* ha creado un sistema que permite que los productores accedan a la misma información que los molineros y los exportadores (ver www.cropster.org)

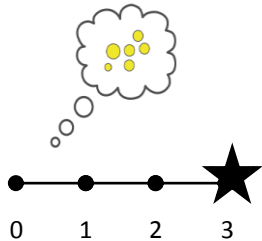
Principio # 4: Acceso equitativo a servicios



Acceso a pruebas de expertos de catación y a la base de datos de resultados.

Apoyo en la obtención de financiación en la precosecha.

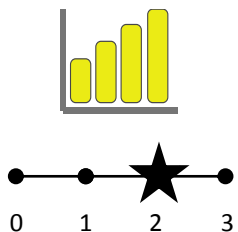
Principio # 5: Innovación incluyente



Intelligentsia se ha dado cuenta de que la **estructura de incentivos genera innovaciones**, principalmente porque los agricultores han comprendido que ellos mismos pueden influir en la calidad para obtener mejores precios. La mayoría de las innovaciones surgen de fincas de café medianas.

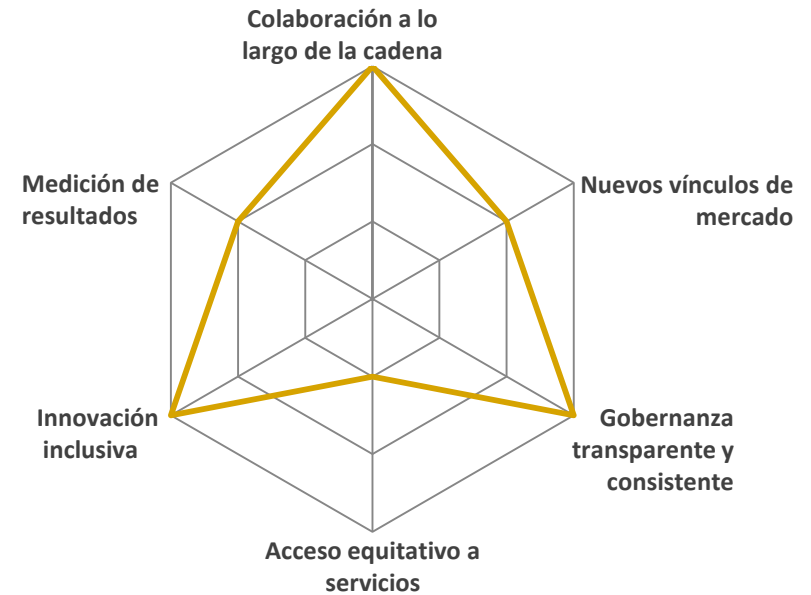
La empresa **involucra activamente a los agricultores en discusiones sobre cómo se podría mejorar la calidad de taza**. En algunos casos, los experimentos en fermentación o secado se llevan a cabo con los productores para evaluar sus efectos sobre la calidad.

Principio # 6: Medición de resultados

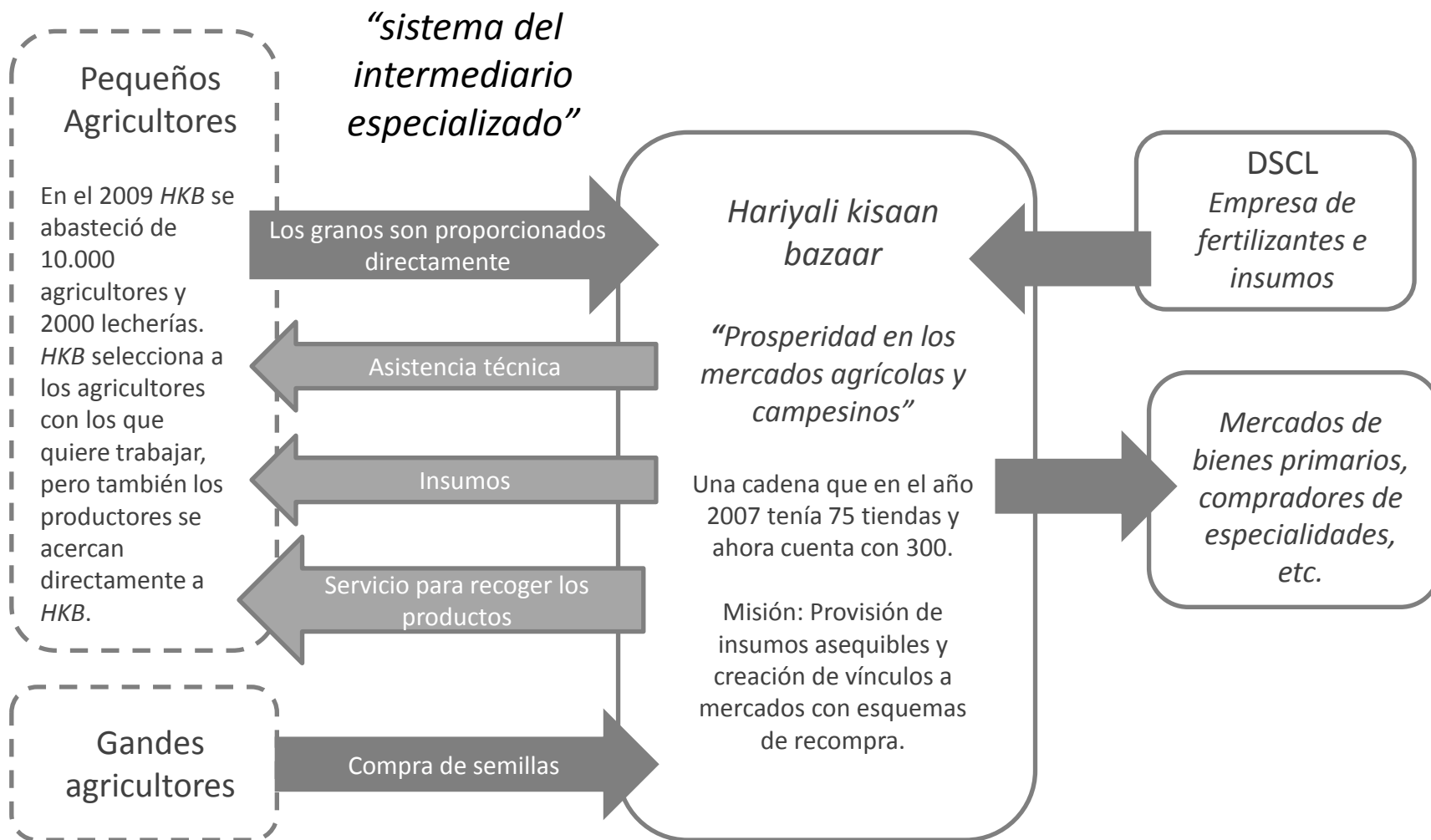


Intelectuales han puesto en marcha una interesante manera de **garantizar que las primas pagadas en realidad puedan llegar a los productores**. Los productores individuales manejan un sistema de control mutuo: durante las reuniones antes de la cosecha, se aclara lo que los agricultores recibirán y se establecen canales de comunicación con *Intelligentsia*. Los productores utilizan estos canales en caso de que la cooperativa o el intermediario no haga el desembolso de las primas según lo acordado en el contrato.

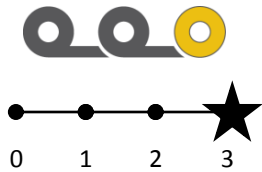
En algunos casos cuando las asociaciones son muy grandes, *Intelligentsia* hace uso de sistemas de certificación, tales como *Rainforest Alliance* y *UTZ* para rastrear los pagos. Lo interesante es que estas certificaciones no son comunicadas a los clientes finales.



Estudio de Caso: *Hariyali Kisaan Bazaar (HKB)* – India

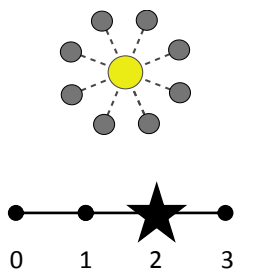


Principio # 1: Colaboración a lo largo de la cadena



Los problemas que surgen, son expresados principalmente a través de **visitas de los agricultores a los mercados y a través de su comunicación con los agrónomos**. El **sistema informativo registra las preguntas de los productores**, de este modo los problemas pueden ser una fuente de retroalimentación. Rajesh Gupta, presidente de *Hariyali Kisaan Bazaar* explica: “siempre tratamos de entender los problemas desde el punto de vista del agricultor, a través de nuestros agrónomos y de las preguntas que formulan los productores en nuestras tiendas minoristas”

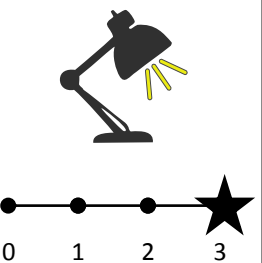
Principio # 2: Vinculación efectiva al mercado



HKB aplica un esquema de ‘**recompra**’ que funciona como vinculo entre los pequeños agricultores y los mercados. También compra granos y cultivos básicos de los pequeños agricultores con el propósito de apoyarlos para que “suban en la cadena de valor”. Los agricultores producen semillas para *HKB*, las cuales son vendidas en su *outlet*. *HKB* procesa las semillas y las vende bajo su propia marca.

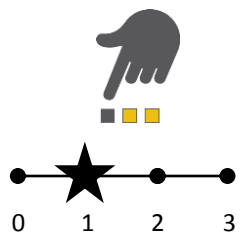
Esta organización acopia los productos de los agricultores. El producto es recogido directamente en la finca o a menos de 500 metros de distancia de ella.

Principio # 3: Gobernanza transparente y consistente



Los mecanismos de fijación de precios, así como la información sobre los precios y los pagos frecuentes, son características claves para establecer confianza. Si se le ofreciera a los agricultores una recompra baja, ellos venderían a otros. La información sobre los precios está disponible para los agricultores en un gran número de *outlets*. Para anunciar bonos y primas disponibles por semillas de alta calidad antes de la temporada, por ejemplo, se usan los teléfonos celulares. El manejo de los precios también permite que los agricultores planeen y tomen decisiones más efectivas. Existen acuerdos escritos con los productores, pero “no son contratos exigibles”. Un entendimiento o acuerdo mutuo es mucho más poderoso.

Principio # 4: Acceso equitativo a servicios



Insumos/ ventas al por menor /artículos del hogar

La asistencia técnica se brinda en los *outlets* y a través de seminarios en grupo

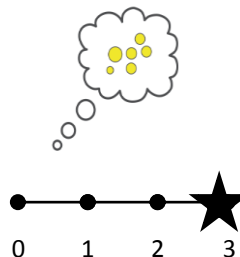
Crédito o facilitación de crédito (a través de un banco socio)

Seguro (de la cosecha y seguro de vida)

Vínculos con mercados a través de la producción de semillas (la cual se ha expandido significativamente), lácteos y granos.

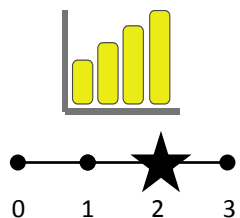
las estaciones de energía con precios transparentes (gas para cocina), también se encuentran en los *outlets* y en algunas parcelas de demostración con propósitos de entrenamiento.

Principio # 5: Innovación incluyente

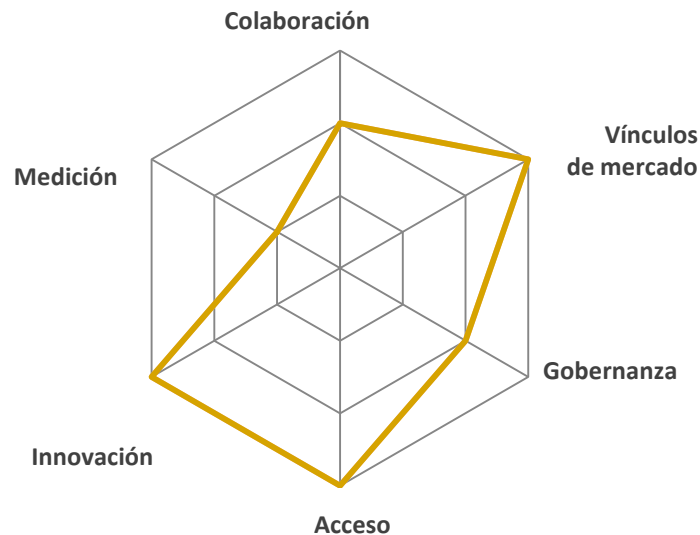


HKB se destaca por la producción de semillas de alta calidad, pero para lograr esta meta tuvieron que alcanzar cierto grado de colaboración. Por ejemplo, los agricultores reciben semillas para optimizar su calidad y *HKB* controla los insumos que les da a los agricultores para asegurarse de que son puras genéticamente; por eso la proporción de rechazo de las semillas vendidas a *HKB* es muy bajo. Se estima que del 90 al 95% de las semillas se recompran a los agricultores. La organización ofrece servicios técnicos para ayudar a los agricultores a alcanzar los estándares de calidad, llegar a un compromiso continuo y establecer un diálogo con ellos.

Principio # 6: Medición de resultados



“En general, Gupta y Chhabra (jefe de venta al detalle de *HKB*) evaluaron el éxito de los *outlets* basados en el porcentaje del mercado de agroinsumos que *HKB* fue capaz de obtener en cada área de captación de los *outlets*”.



Estudio de Caso: *Sustainable Harvest*, EE.UU.



Sustainable Harvest es un importador especializado en café, que usa el “*Relationship Coffee Model*” (modelo de relación directa con el café) para reunir a los socios en una cadena de suministro sostenible que le sirva a todos los involucrados (desde el agricultor hasta el consumidor final). Este enfoque construye vínculos de mercado directos y transparentes para los cultivadores de café, mientras invierte en entrenamiento y sistemas de gestión para mejorar sus habilidades en la producción de café de alta calidad.

Hablemos de café (*Let's Talk Coffee*) es un evento anual organizado por *Sustainable Harvest* y sus socios, que reúne cientos de tostadores y cultivadores de café para que dialoguen de manera directa en un foro innovador y transparente.

En una industria donde suele ser difícil para los socios encontrarse cara a cara, Hablemos de Café provee una plataforma única para crear y mantener líneas de comunicación abiertas, humanizar las relaciones y darle vida al *Modelo de Relación directa con el café*.

Los participantes se reúnen para obtener un entendimiento colectivo acerca de las acciones que pueden tomar para asegurar el futuro de los cafés especiales. Este año, el programa se ha centrado en el manejo de riesgo del precio, en la calibración de la calidad y en la diversificación del ingreso del agricultor.


En el 2012 el evento contó con **379 participantes**, incluyendo organizaciones de productores, tostadores de café, organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones financieras de **22 países**.

Un resultado y beneficio directo del foro Hablemos de Café fueron las **11 millones de libras de café vendidas**, las cuales se negociaron durante el evento.

El evento anual que organiza Sustainable Harvest reúne a los diferentes actores de la cadena de valor. Este es un ejemplo de cómo una firma líder fomenta la comunicación directa, facilita la negociación entre actores distantes de la cadena, provee acceso a información crítica que le importa especialmente a los pequeños productores de café y anima a los actores de la cadena a tomar acciones conjuntas.

<http://www.sustainableharvest.com/relationship-coffee/let/>





Herramienta clave #4

El ciclo del prototipo

Meta

Diseñar, probar y evaluar uno a más modelos empresariales mejorados. Descubrir lo que no funciona y lo que tiene potencial para escalar.

Preguntas clave

¿Dónde está nuestro modelo empresarial hoy en día?

¿Dónde queremos que se encuentre nuestro modelo empresarial en el futuro?

¿Qué tiene que cambiar?

¿Cómo será el mejoramiento y qué haremos para medirlo?

¿Qué funcionó, qué no funcionó y cómo podemos mejorar ?

Perfil

Herramienta clave #4 El ciclo del prototipo

Lo que no puede hacer

Diseñar la solución perfecta de forma inmediata.

El ciclo de prototipo está diseñado como un proceso de aprendizaje iterativo. El aprendizaje ocurre a medida que nos movemos hacia nuestras metas. Probar nuevas cosas siempre es arriesgado y tiene al fracaso como posibilidad. Esta herramienta no es una garantía de éxito, sino un proceso que permite “fracasar hacia adelante”.

Qué puede hacer

Proveer un marco para moverse, desde el análisis del modelo empresarial actual , hacia un proceso cíclico de diseño-prueba-evaluación que mejore áreas específicas del modelo.

Facilitar ciclos de aprendizaje prácticos que permitan hacer ensayos y ajustes rápidos para lograr resultados de manera más eficiente.

Identificar formas de medir el progreso hacia un modelo empresarial mejorado, resaltar lo que está funcionando bien y lo que no.

Alentar el compromiso en el diálogo y las innovaciones por parte de todos los miembros del modelo empresarial.

Yo represento a una organización de productores...

“¿Como podemos mejorar la comunicación con nuestros compradores para que ellos entiendan mejor nuestra necesidad de servicios y el potencial que tenemos para ayudarlos a que sus negocios crezcan?”.

“Nuestros agricultores están experimentando constantemente, pero ninguno de estos experimentos son llevados a cabo con los compradores. ¿Cómo podemos aprender a aprender juntos?”.

Yo represento a las compañías...

“¿Como podemos alcanzar las metas de sostenibilidad establecidas recientemente por la oficina central de nuestra compañía y al mismo tiempo extender y hacer atractivo nuestro programa de abastecimiento de pequeños productores?”.

“¿Cómo podemos desarrollar productos novedosos e historias que nos ayuden a diferenciarnos en un mercado crecientemente competitivo?”.

“La oferta está limitada por nuestras especificaciones de calidad para ciertos productos. Los pequeños agricultores podrían ser una buena opción para diversificar nuestra base de abastecimiento”.

¿Qué puede hacer que nuestra empresa sea más atractiva, tanto para pequeños agricultores como para proveedores?”.

Perspectivas

Herramienta clave #4 El ciclo de prototipo

Yo represento a una ONG o agencia de desarrollo...

“¿Más allá de la cadena de valor y del análisis del modelo empresarial, qué podemos hacer para lograr un cambio que realmente beneficie a los pequeños agricultores y a sus compradores en nuestra región objetivo?”

“Ahora tenemos una idea de lo que necesita cambiar, pero ¿Cómo podemos facilitar cambios duraderos de forma práctica?”

“Tanto los agricultores como los compradores saben que necesitan mejorar el modelo empresarial, sin embargo, no tienen claridad sobre cómo hacerlo. Nos gustaría facilitar el proceso, pero no sabemos cómo.”



El concepto

En la teoría
y en la práctica

El ciclo del prototipo es un proceso de aprendizaje cíclico que ha sido mejorado continuamente y aprobado en el camino.

Herramienta clave # 4

El ciclo del prototipo

Mejoramiento continuo

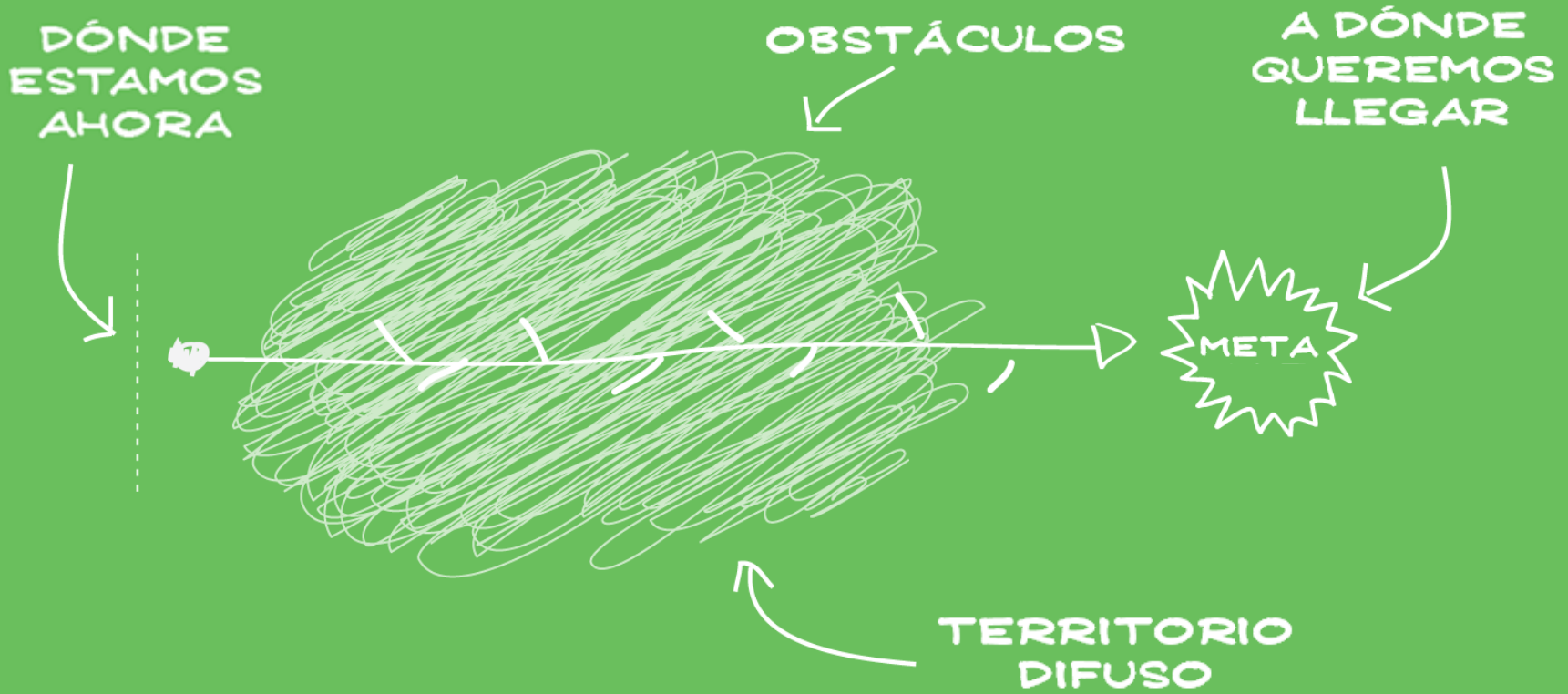
El éxito no se define de la noche a la mañana por la innovación o los planes excesivamente rígidos, sino por la capacidad de ejecutar, con mayor eficacia, a pesar de los obstáculos y dificultades imprevisibles".

- Toyota Kata

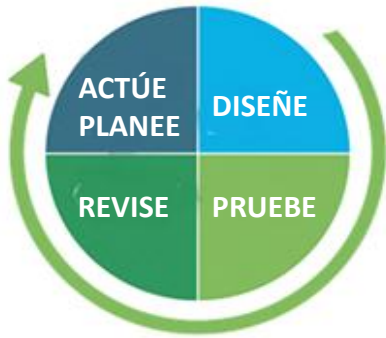


¿Ahora qué?

¿Cómo podemos navegar por territorios y obstáculos desconocidos?



El ciclo del prototipo



La metodología del ciclo de prototipo enfrenta los siguientes retos:

Misión y propuesta de valor

- ¿Por qué estamos aquí?
- ¿Qué ofrecemos?
- ¿Qué sabemos hacer bien?

Estrategia y meta

- ¿A dónde vamos?
- ¿Qué tenemos que mejorar?
- ¿Cuáles son los objetivos?

Medios

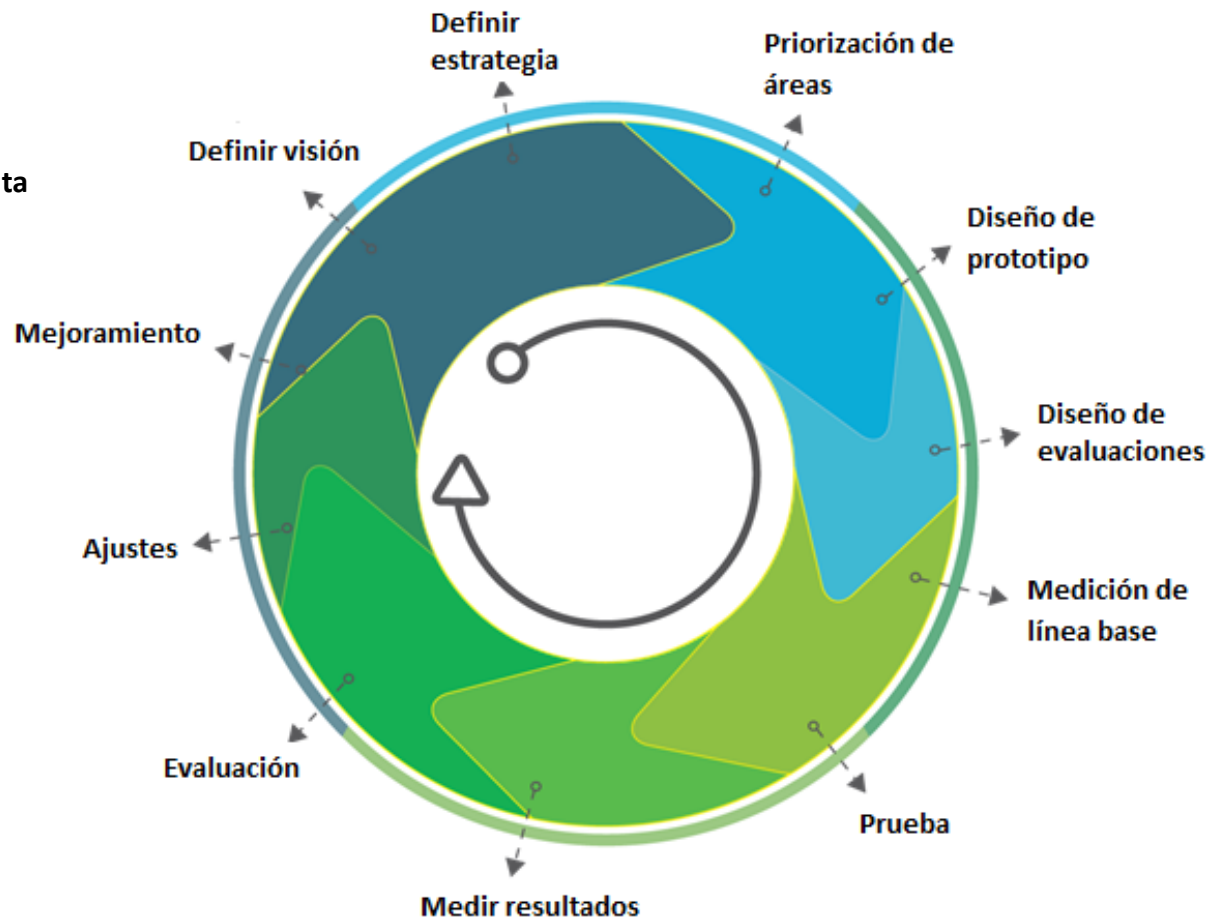
- ¿Cómo vamos a lograr el cambio?

Medidas

- ¿Cómo sabemos que vamos bien?

Corrección

- ¿Cómo ajustar y corregir?



Ejercicio # 9



Identificación de áreas clave de intervención

Paso 1: Identifique áreas de innovación

Tras compartir la información de los ejercicios de diagnóstico realizados anteriormente - como el mapeo de la cadena de valor, la plantilla del modelo empresarial o la ficha de evaluación de los principios para modelos empresariales incluyentes - se le pide al grupo que identifique áreas específicas para desarrollar una serie de intervenciones a través del ciclo del prototipo. Se plantea una pregunta general al grupo para iniciar la discusión. Por ejemplo:

¿En qué queremos mejorar?

¿Dónde identificamos oportunidades?

Cada participante escribe hasta tres ideas (dependiendo del tamaño del grupo pueden ser menos). Las ideas son compartidas entre los participantes y se agrupan aquellas que son comunes. Ahora, si algún miembro del grupo tiene ideas adicionales que no están representadas adecuadamente en la lista, estas ideas pueden ser compartidas e incorporadas si es necesario.

El resultado debe ser una lista, aún sin priorización, de las áreas clave de intervención (campos de mejora), claramente definidas y escritas en un lenguaje común.

Paso 2: Priorice

Una vez que las áreas de intervención han sido identificadas y definidas, el grupo de trabajo necesita ordenarlas por importancia, factibilidad, impacto potencial y/o recursos requeridos. A menudo, todos los asuntos parecen ser importantes y no se sabe por dónde empezar.

- Cuando “la importancia” es el criterio de priorización, una matriz de clasificación “por pares” puede ser útil. Toda área de cambio debe ser posicionada tanto en el eje vertical como en el horizontal. Las ideas son comparadas por pares, solamente una vez, por lo que la mitad de abajo de la matriz no es utilizada. Las opciones son comparadas para decidir qué es importante desarrollar primero. Cuenta cuántas veces cada idea termina siendo la más importante.
- Cuando el criterio de priorización son los “recursos requeridos”, puede ser útil una tabla simple que incorpore campos de mejora y sus respectivos recursos claves. En cada área de intervención, marque si los recursos necesarios están disponibles o no.

Genera un gran número de ideas y posibles conceptos para identificar el área de intervención que se abordará en el ciclo de prototipo.

El ejercicio no es necesario si usted ya ha identificado una o más áreas de innovación a través del diagrama de radar de los Principios del Modelo empresarial en la Herramienta clave #3.

Ejercicio # 10



Definición de una estrategia de cambio

Paso 1: Diagnóstico de la línea base

¿Dónde estamos hoy?

¿Por dónde empezamos?

¿Qué elementos clave queremos mejorar?

Por cada área de innovación formule un breve diagnóstico que resuma la esencia de la situación actual (preferiblemente en una sola oración). Esta propuesta debe estar basada en el estado actual de la plantilla del modelo empresarial. Escriba la proposición de cada campo de mejora en una tarjeta de papel y localícelas en diferentes niveles al lado izquierdo del muro.

Paso 2: Proyectando la visión

¿Qué resultado queremos lograr?

¿A qué se parecerá nuestro exitoso modelo empresarial?

¿Qué esperamos alcanzar?

¿Cómo cambiarán los elementos clave identificados en el diagnóstico?

¿Qué será diferente en términos de conocimientos, comportamientos y prácticas?

Por cada campo de mejora formule una breve visión del estado deseado a futuro, usando, por ejemplo, las preguntas clave presentadas arriba. Escriba la visión en una tarjeta de papel y péguela al lado derecho en línea con su respectivo diagnóstico.

Asegúrese de anotar los resultados de la discusión, incluyendo cualquier comentario, pregunta, sugerencia o conflicto que ocurra a lo largo del proceso.

Esquematice la estrategia de cambio desde un nivel macro.

Note que cada diagnóstico se centra en un solo campo de mejora a la vez. Si en este momento son visibles algunas interconexiones entre diferentes campos de mejora, agrupe las tarjetas o anote su relación con otras áreas de cambio (pueden ocurrir efectos de sinergia durante la implementación).

Una visión es una propuesta corta que describe el estado deseado en el futuro. El lenguaje de la visión da energía y mejora el compromiso de los actores cruciales.

A este nivel de planeación, las acciones clave pueden ser descritas como "hitos", que serán planeados a mayor detalle cuando se diseñe el ciclo de prototipo.

Ejercicio # 10



Definición de una estrategia de cambio

Paso 4: Copie su visión en la plantilla del modelo empresarial

Partiendo de la línea base de su modelo y de la Herramienta Clave # 2, desarrolle una plantilla empresarial del potencial de su negocio o de su estado futuro.

Las siguientes preguntas pueden ser útiles para iniciar el proceso:

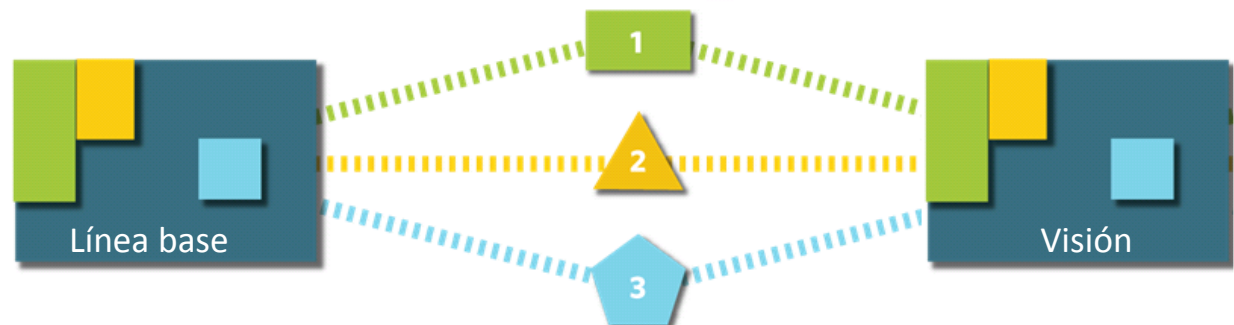
¿Cómo queremos que se vea nuestro modelo empresarial en el futuro?

¿Cómo funciona nuestro modelo empresarial mejorado?

¿Qué bloques del modelo empresarial serán afectados por el cambio?

¿Qué elementos específicos cambiarán en cada bloque?

Esboce la estrategia de cambio.



Paso 5: Campos de mejora - Vincule el modelo empresarial de hoy y el de mañana

Las “brechas” que existen entre los dos modelos indican en dónde se pueden desarrollar innovaciones. Usted necesitará responder las siguientes preguntas:

¿Qué acciones son cruciales para alcanzar el resultado deseado?

¿Qué actores en particular son cruciales y cómo van a participar?

Primero, seleccione un campo de mejora para empezar y dibuje una línea desde las tarjetas que presentan el estado actual, hasta las que contienen la visión. Más tarde, liste las actividades clave que son cruciales para alcanzar el resultado deseado (no es necesario entrar en detalles). Por cada acción clave, nombre los actores que van a estar involucrados e incluya una breve descripción de sus roles. Un solo actor puede participar de muchas acciones, pero es importante que todos los actores estén involucrados. Posteriormente, discuta los retos clave que puedan surgir a lo largo del camino. Para terminar, escriba la información en tarjetas de papel separadas y localícelas en un orden lógico a lo largo de la línea.

Ejercicio # 10



Defina una estrategia de cambio

1 DIAGNÓSTICO DE LÍNEA BASE

¿Por dónde empezamos?
¿Qué factores queremos mejorar?

2 VISIÓN

¿A dónde queremos ir?
¿Cuál es la meta?



4 INDICADORES

¿Cómo sabemos que hemos llegado a la meta?
¿Qué elementos clave van a cambiar?

3 PASOS

¿Qué acciones tenemos que implementar?
¿Quién está involucrado?
¿Qué obstáculos tenemos que quitar?

Ejercicio # 11



Prepárese para la acción

Después de haber definido la línea base y la visión, puede dar una mirada más cercana y pensar en los pasos y actividades específicas que se requieren en cada campo de mejora (por ejemplo, líneas de tiempo, responsabilidades, indicadores de progreso y recursos requeridos).

Paso 1: De manera lógica organice las actividades en cada sendero de innovación

Enfóquese en la serie de actividades que deben ser implementadas y póngalas en una secuencia lógica de pasos. Repita el ejercicio para cada campo de innovación que se ha identificado en el Ejercicio # 9.

¿Qué acciones se requieren para alcanzar el resultado deseado?

¿Cómo se conectan esas actividades entre sí?

¿Qué actividades son prerequisites de otras? ¿Cuáles pueden funcionar paralelamente?

Paso 2: Revise las conexiones entre los senderos de innovación

Si se ha definido más de un campo de mejora, es necesario construir un plan de acción para cada campo.

¿Cómo se conectan los distintos senderos de innovación?

¿Qué senderos son prerequisites de otros y cuáles funcionan paralelamente?

¿Cuál es la mejor secuencia que deberían seguir estos senderos de innovación para apalancar las ganancias y lograr cambios más profundos?

Paso 3: Construya un plan de trabajo

Ahora construya un plan de acción para cada actividad planeada a través de una línea de tiempo, responsabilidades, recursos requeridos, presupuesto e indicadores de progreso.

¿Qué hay que hacer? ¿Quién tiene que hacerlo? ¿Cuándo tiene que hacerlo?

¿Cuánto cuesta?

¿Cómo sabemos que estamos alcanzando la meta? ¿Cuándo evaluaremos los resultados? ¿Qué indicadores nos ayudarán a medir el progreso?

Paso 4: Describa los cambios esperados en su modelo empresarial

¿Qué bloques o elementos de su negocio serán influenciados por el sendero de innovación?

¿Cómo se espera que cambie cada elemento o bloque a lo largo del tiempo?

¿Qué efecto global tendrá este cambio en su estructura de costos o en su fuente de ingresos?

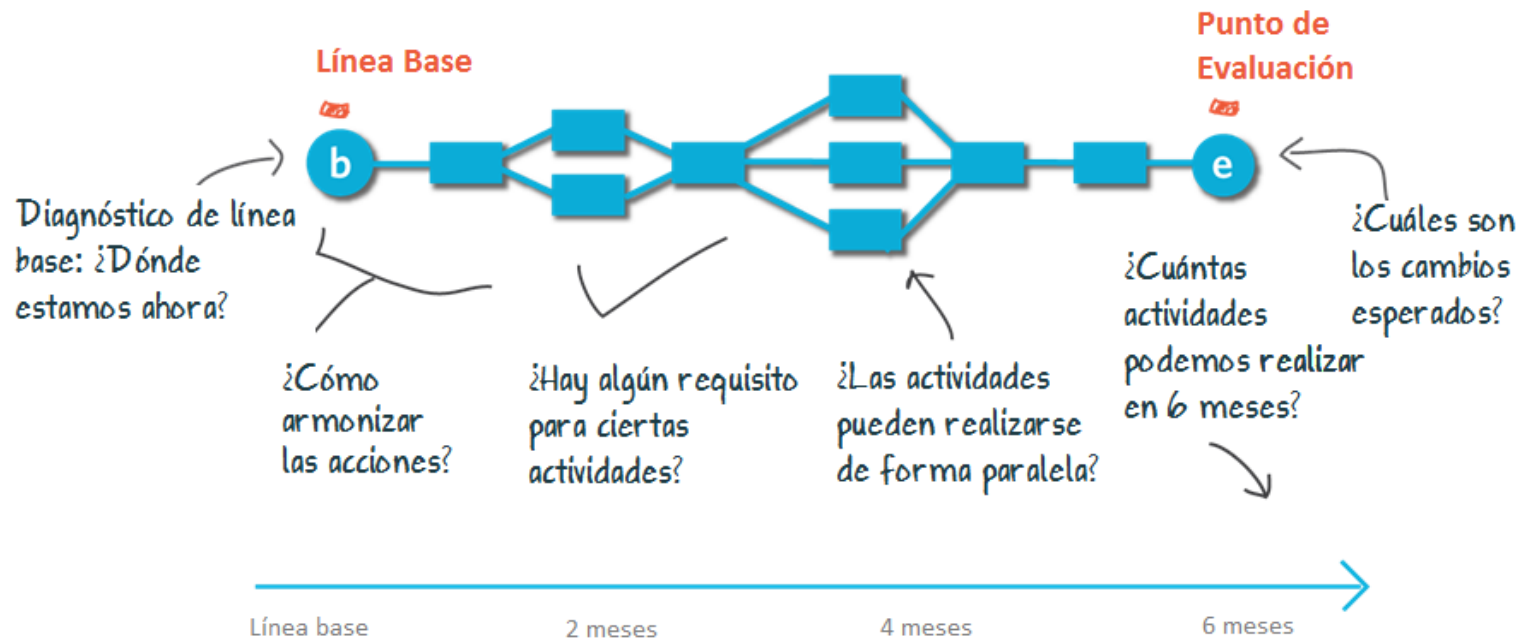
Escriba un plan de acción que incluya una tabla de tiempo de las actividades, responsabilidades y presupuesto.

Ejercicio # 11



Prepárese para la acción

Muestra de un sendero de innovación para cada campo de mejora



Ejercicio # 11

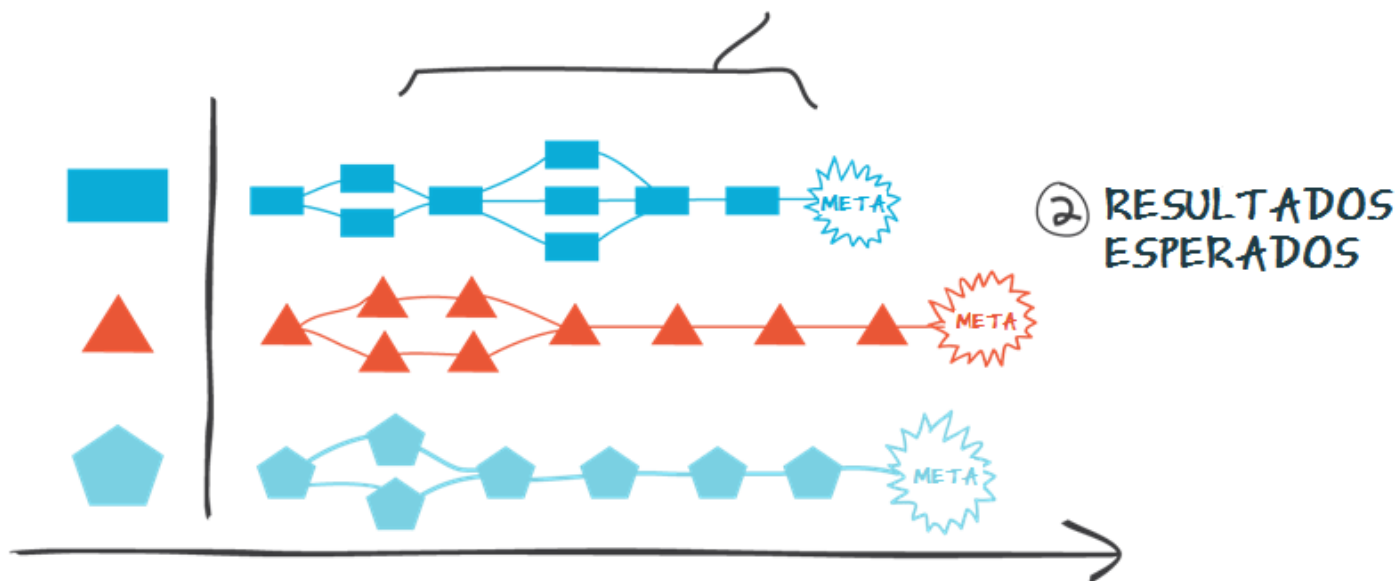


Prepárese para la acción

Cada campo tiene su sendero de innovación: *Tome en cuenta sinergias, prerequisites e interdependencias.*

① LÍNEA BASE

③ PASOS



② RESULTADOS ESPERADOS

④ PRIORIZACIÓN DEL CAMINO

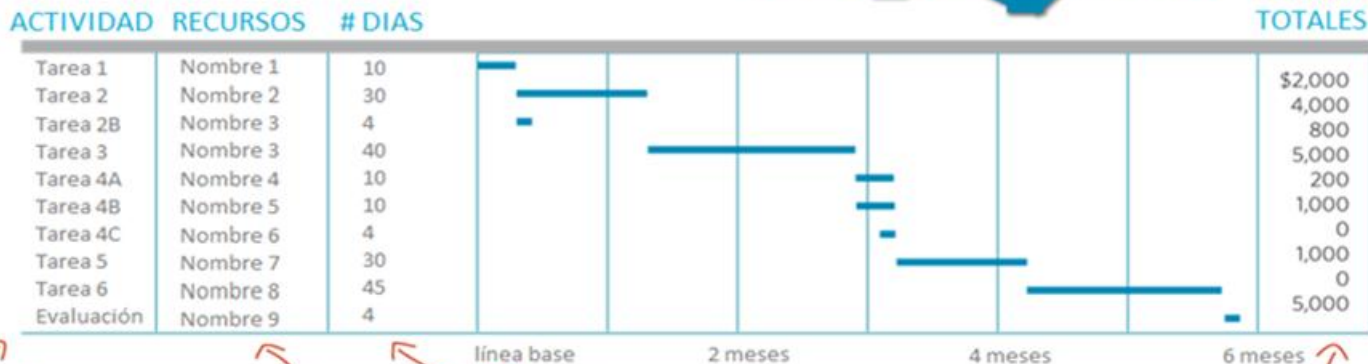
⑤ INDICADORES

Ejercicio # 11



Prepárese para la acción

El plan de acción del prototipo



¿QUÉ HAY QUE HACER?

¿QUIÉN DEBE HACERLO?

LÍNEA DE TIEMPO

PRESUPUESTO

EVALUACIÓN Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

RESULTADOS ESPERADOS

PLAN de evaluación y seguimiento	
Medida de éxito	
Indicadores	
Plan de control	

REPORTE de resultados	
Cambios esperados	
Descripción de cambio	
Factores que contribuyen	
Fuentes de evidencia	
Cambios imprevistos	
Lecciones / Reacciones	

Monitoreo— siguiendo el progreso

Después de identificar áreas de innovación y construir planes de acción específicos para cada una de ellas, podemos movernos a la fase de implementación, por eso necesitamos una evaluación que nos ayude a saber si estamos yendo por el camino indicado.

El monitoreo del resultado mide, a través de un grupo de indicadores, cómo la intervención ha influenciado el comportamiento, las relaciones y las actividades de actores clave involucrados. La información recolectada es reportada en un “diario de resultados”.

El concepto central del monitoreo de resultados es que el desarrollo se logra a través de cambios en el comportamiento, en las acciones, las relaciones, y actividades de la gente, grupos y organizaciones con las que se trabaja directamente en una intervención. El monitoreo del resultado no minimiza la importancia de los cambios en el estado (como el incremento del ingreso), pero sí argumenta que por cada cambio en el estado hay otros correlacionados con el comportamiento. Si la meta de un camino de innovación es incrementar el ingreso de los pequeños agricultores, entonces *¿Qué cambios conductuales u organizacionales son requeridos para alcanzar dicho objetivo?*

Este cambio es descrito como el **“reto del resultado”** y se refiere a la manera como cambiarán el comportamiento, las relaciones, las actividades, o las acciones de un individuo, un grupo o una institución si el programa fuera extremadamente exitoso. Los retos de los resultados son enunciados de tal forma que enfatiza un cambio de comportamiento. El proceso para lograr este cambio es denominado “el reto”. El progreso al alcanzar estos retos es medido con tres marcadores graduales, que también representan indicadores graduales de cambio. La idea detrás de estos marcadores de progreso es que sea posible trazar lo que se ha logrado y al mismo tiempo recordar lo que necesita ser alcanzado.

Los marcadores de progreso responden a las preguntas ¿quién es, haciendo qué, y cómo?, y generalmente son enmarcados así:

Espero ver Se refiere al cambio mínimo que puede traer la innovación. Los cambios clasificados en “espero ver” son relativamente fáciles de alcanzar y suelen representar modificaciones iniciales en el comportamiento, en las acciones, las actividades o las relaciones de los actores de la cadena de valor.

Quiero ver se refiere a un cambio más complejo e involucra una experiencia de aprendizaje más profunda.

Me encantaría ver representa un cambio profundo y transformativo en la organización, la estructura y el comportamiento, debe ser suficientemente alto y puede ser derivado directamente del objetivo.

Fuente: Outcome mapping - Building learning and reflection into development programs, Earl, Carden, Smutylo (2001)

El ciclo de retroalimentación: Chequeos regulares sobre lo planeado y sobre los resultados reales basados en el plan de innovación.

“Planear-hacer-revisar-actuar” dirige al grupo a través de un proceso cíclico que permite que el plan de acción evolucione, se desarrolle y se mejore. La medición del progreso puede ocurrir en distintos niveles. En el ciclo de aprendizaje rápido se requiere, especialmente durante el proceso, la retroalimentación oportuna de la implementación para beneficiarse de las lecciones aprendidas. La forma más directa de establecer un plan de Monitoreo y Evaluación (M&E), es basar la evaluación en el plan de acción de innovación desarrollado previamente.

En este plan el grupo define actividades clave, responsabilidades, fechas y presupuestos.

Revise cada sendero de innovación periódicamente para evaluar qué tan exitosas han sido las actividades llevadas a cabo y cuáles son los resultados.

El grupo evalúa cada sendero de innovación en cuatro áreas:

- Resultados alcanzados
- Lecciones aprendidas: qué funcionó bien y qué no funcionó bien
- Cambios al plan de acción que necesitan ser realizados con base en los resultados a la fecha
- Nivel de satisfacción con el progreso que se ha dado hasta la fecha

Ejercicio # 12



Preparación para el monitoreo de los resultados

Paso 1: Describa los resultados que espera de cada objetivo en su vía de innovación correspondiente.

Anime al grupo a pensar acerca de cómo puede contribuir activamente a la transformación más profunda posible. El proceso de lograr el cambio representa "el reto".

Paso 2: Establezca marcadores graduales de progreso para cada vía de innovación

Revise cada sendero de innovación (línea base, objetivo, pasos, responsabilidades etc.) con el grupo y piense qué cambios de comportamiento, de actividades y de relaciones representan un cambio mínimo, y qué elementos representan un cambio transformacional profundo. Todas las ideas se anotan en tarjetas de papel y se pegan en la pared.

*¿Cómo podemos saber que nos estamos moviendo hacia el resultado deseado?
¿Qué hitos marcarán el proceso de transformación?*

A continuación, clasifique las tarjetas que requieran cambios mínimos ("espero ver"), los que requieren cambios más complejos ("me gustaría ver") y aquellos que requieran cambios transformacionales profundos ("me encantaría ver"). Las ideas que se mencionen dos veces son eliminadas y las ideas complementarias pueden ser agrupadas.

*¿Qué cambios esperamos ver?
¿Qué cambios queremos ver?
¿Qué cambios nos encantaría ver?*

Idealmente, no debe haber más de 15 indicadores de progreso en la lista, de otro modo la recolección de datos será muy difícil.

Al final, los grupos revisan cada camino de innovación y seleccionan indicadores de progreso para asegurarse de que todos los participantes están de acuerdo en los elementos que hacen falta. Es importante que los indicadores de progreso capturen el cambio de la mayoría de hitos.

Mida el cambio a través de indicadores de progreso y estándares a la medida de sus necesidades.

Indicadores de progreso

El reto del resultado: La descripción del cambio ideal con respecto al comportamiento, las relaciones, las actividades y las acciones:

¿Qué cambios espero ver?
(describe un cambio o una respuesta inicial. Es una reacción.)

¿Qué cambios quiero ver?
(describe el aprendizaje activo)

¿Qué cambios me encantaría ver?
(describe un cambio profundo)

Ejercicio # 12



Prepare un plan de monitoreo

Paso 3: Prepare el plan de monitoreo

El progreso del sendero de innovación debe ser medido periódicamente durante o después de la implementación de las actividades. De cualquier forma, es importante que el proceso de recolección de datos sea bien organizado.

Las siguientes preguntas podrían ayudarle a construir una tabla para un plan de monitoreo, que contenga indicadores en sus filas:

¿Cómo se usará la información?

¿Cuál es el propósito de la información?

¿Cuándo se necesita la información?

¿Qué tan a menudo se va a recolectar la información?

¿Quién va a recolectar la información?

¿Cómo se va a recolectar la información?

Mida el cambio a través de indicadores de progreso y estándares a la medida de sus necesidades.

<i>¿Quién va a usar la información?</i>	<i>¿Cuál es el propósito de la información?</i>	<i>¿Cuándo se necesita la información?</i>	<i>¿Quién va a recolectar la información?</i>	<i>¿Cada cuánto se va a recolectar?</i>	<i>¿Cómo se recolectará?</i>

Ejercicio # 12



Prepare un plan de monitoreo

OBJECTIVOS DEL PROYECTO: Defina indicadores prácticos e importantes para los actores involucrados

INDICADORES:

Unidades de seguimiento

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuente de información	Información requerida de la línea base	Participantes	Herramientas & Métodos	Frecuencia	Información adicional (si se requiere)

USO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Frecuencia	Participantes	Fuente de información	¿Quién va a obtener la información?	¿Cómo se va a analizar la información?	¿Quién va a utilizar la información?

¿Cuándo debemos recoger la información y en qué escala?

¿Quién es el responsable de recopilar, analizar y utilizar la información?

Ejercicio # 13



Monitoreo a través de ciclos de retroalimentación

*¿Qué hemos alcanzado hasta ahora?
¿Estamos satisfechos con los resultados?
¿Qué se debe continuar haciendo?
¿Qué se debe dejar de hacer en el futuro?
¿Qué necesitamos cambiar para mejorar?
¿Qué obstáculos nos impiden alcanzar la meta?
¿Cómo podemos superar los obstáculos?
¿Qué cambios tenemos que incorporar en el plan de trabajo?*

Paso 1: Cada persona o grupo de personas responsables de un sendero de innovación, presenta un corto resumen del trabajo de esta área enfocándose en los resultados alcanzados, las lecciones aprendidas (positivas o negativas) y los cambios que se requieren con base en los resultados logrados hasta ahora. Después, el resumen de esta información es discutida con el resto del grupo.

Paso 2: Evalúe el nivel de satisfacción del grupo con cada actividad. Anote esta información en un póster de papel antes de avanzar al siguiente ejercicio. Los indicadores de progreso del ejercicio anterior puede ser un insumo útil.

*¿Qué tan bien vamos?
¿Estamos satisfechos con el progreso a la fecha?*

Paso 3: Una vez que se ha revisado la actividad y se ha evaluado el nivel de satisfacción, el grupo decide qué cambios deben hacerse en el plan de acción existente en términos de actividades, pasos, fechas, presupuesto, responsabilidades o cualquier otro aspecto. Estos cambios son anotados e incorporados al sendero de innovación.

*¿Qué debemos continuar haciendo? ¿Qué se debe dejar de hacer?
¿Qué actividades debemos adicionar?*

Registre el progreso basado en el plan de acción.

Cuando diseñe un plan de monitoreo tenga en cuenta los siguientes puntos:

- Mantenga los sistemas de monitoreo lo más simples y directos que pueda.
- Si es posible, ponga a disponibilidad el sistema en información que pueda ser analizada de nuevas formas.
- Incorpore el plan de evaluación a mecanismos de recolección de datos existentes.
- Sea sistemático en la recolección de datos y en el análisis y haga uso de herramientas localmente relevantes para comprender los resultados.

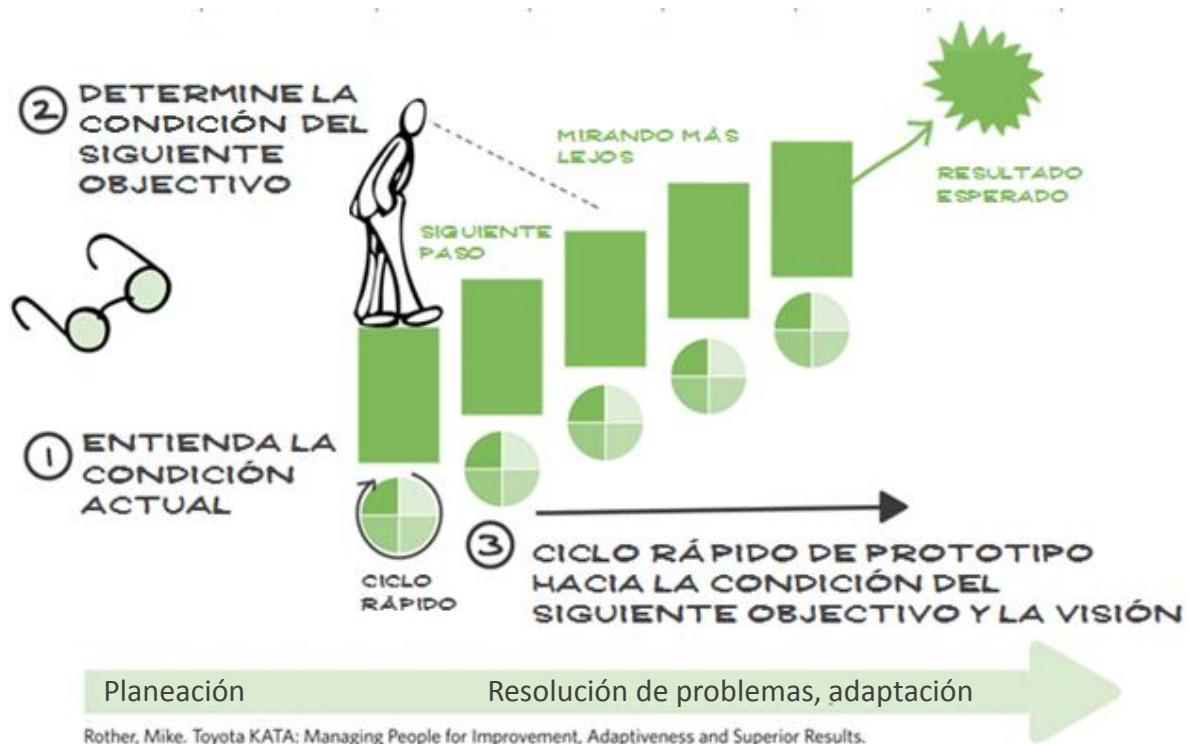
Implementación

**AHORA,
¡DÉ UN PASO!**

Es más importante que dé un paso a que trate de determinar cuál es “el paso correcto” que debe tomar.

A medida que vaya avanzando comienza el proceso de aprendizaje y podrá verlo todo con más claridad. El truco es mejorar los procesos paso a paso para así obtener el resultado deseado.

En esta etapa el proceso de diagnóstico y planeación está completo y los grupos necesitan sumergirse en sus aventuras de nuevo negocio. Como con todos los planes, la implementación puede llevar a la aparición de retos inesperados que deben ser lidiados con el grupo y el facilitador a medida que van surgiendo. En esta etapa, el éxito depende del liderazgo del grupo y de su compromiso para asumir retos y lidiar con ellos de forma pragmática.



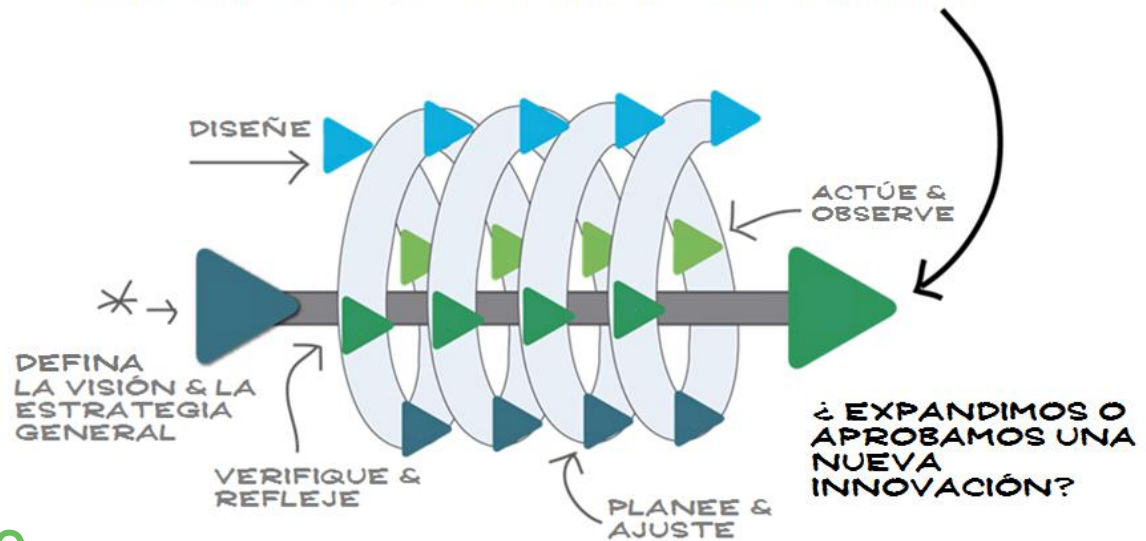
Evaluación – evalúe la efectividad de la estrategia

Después de que un ciclo de prototipo ha terminado, incluyendo sus numerosos senderos de innovación, es importante saber cómo ha cambiado el contexto en su amplitud.

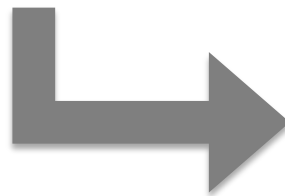
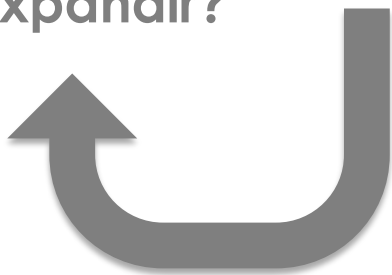
La evaluación se puede realizar en distintos niveles. En esta etapa sugerimos traducir los resultados en términos de la **cadena de valor** y el **modelo empresarial**, y realizar un análisis rápido del impacto sobre la calidad de vida de los pequeños productores.

Planee
Diseñe
Pruebe
Averigüe
ajuste
Implemente
Mida resultados
Evalúe
Documente
Reflexione sobre los cambios

EN GENERAL, ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?



¿Expandir?



¿Probar un nuevo ciclo del prototipo?

¿Qué hemos aprendido?

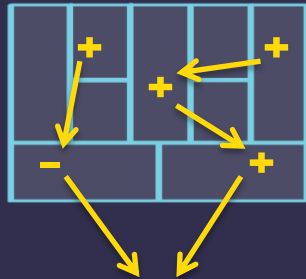
¿Qué cambió?



Área de innovación probada



¿Qué funcionó?



¿ El modelo empresarial es más rentable, factible y atractivo para nuestros clientes?



¿Somos más inclusivos?



¿ Las relaciones comerciales son más equitativas y duraderas?

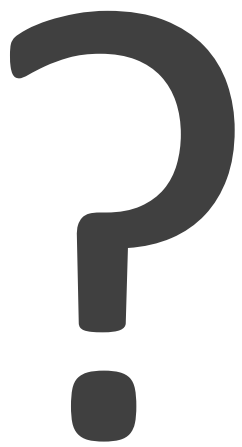
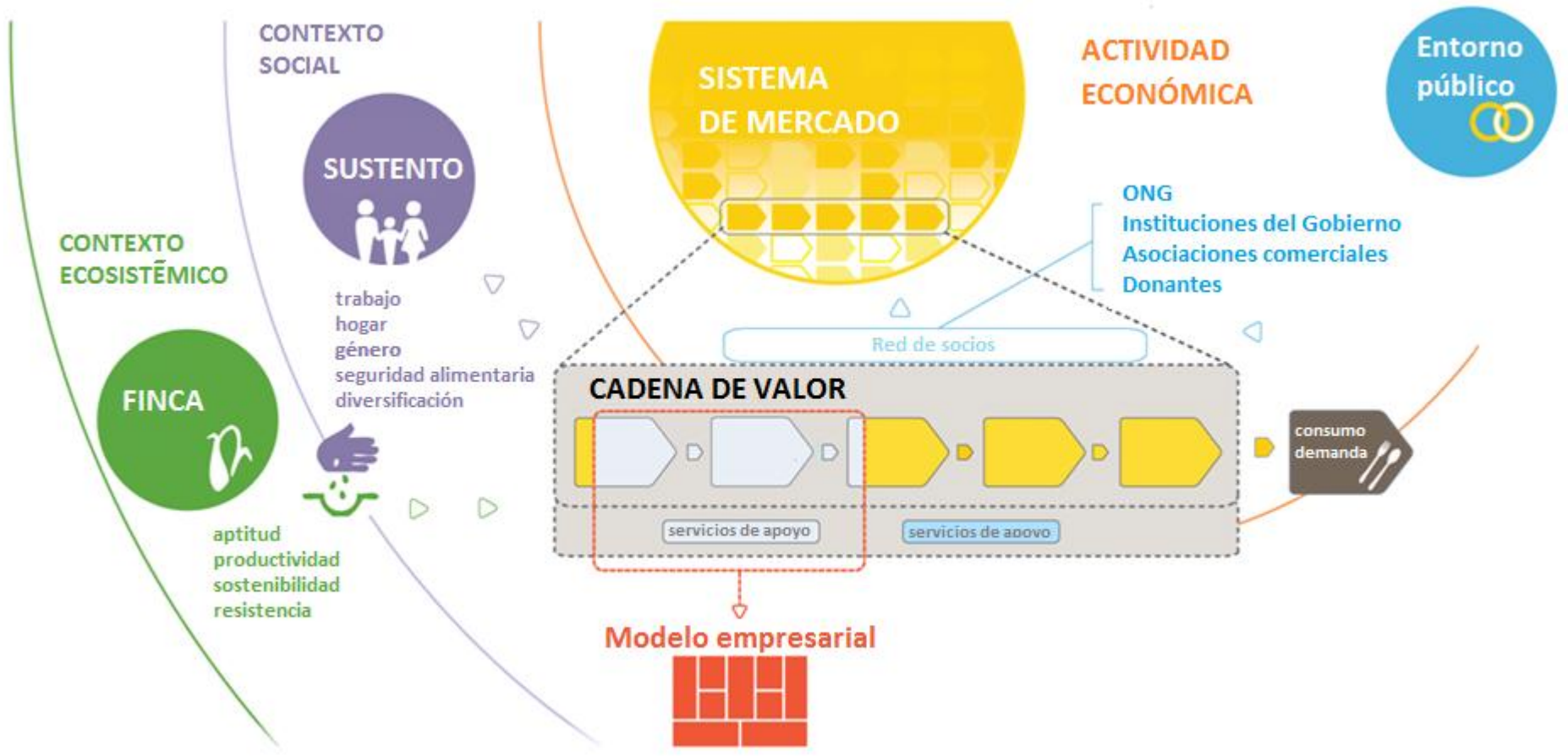


¿Qué podemos mejorar?

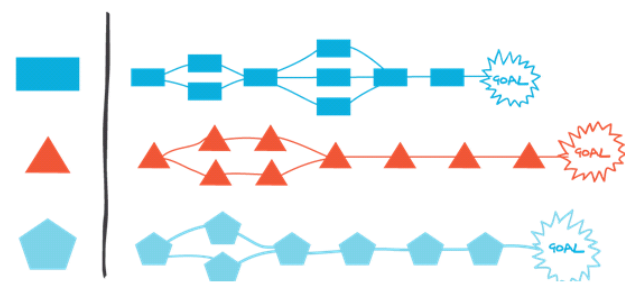


Mejorar áreas de innovación existentes o explorar nuevas áreas.





¿Qué impactos resultaron de los cambios del **modelo empresarial**, de la **calidad de vida** de pequeños agricultores y del amplio contexto de la **cadena de valor**?



Posibles factores de evaluación en distintas esferas

A continuación se presentan algunos factores que se deben tener en cuenta sobre un sistema de monitoreo y evaluación. Esta lista no tiene la intención de ser completa o única; más bien debe ser usada como un insumo para el diseño de un sistema que responde a las necesidades de los usuarios.

Dentro del modelo empresarial:

Desempeño General

Efectividad: El grado en el que un sistema logra lo que debe lograr.

Eficiencia : El grado en el que un sistema utiliza los recursos correctamente.

Calidad: El grado en el que un sistema cumple con los requerimientos, especificaciones o expectativas.

Rentabilidad: La relación entre ingresos totales (o en algunos casos presupuesto) y costos totales (o en algunos casos gastos actuales).

Innovación: ¿Qué tan bien la organización logra inventar productos o servicios nuevos, mejores o más funcionales?

Productividad: La relación entre los resultados generados por un sistema y los insumos provistos para crear esos resultados.

Estructura de costos y fuente de ingresos: Tanto la reducción de los costos totales o el incremento de los ingresos , como el tipo de costos o ingresos (la estabilidad y predictibilidad) son de gran importancia.

El modelo empresarial dentro del mercado:

Penetración y posición de mercado

¿Cuál es la participación de mercado de los productos del modelo empresarial?

¿La participación de los productos está incrementando, decreciendo o es estable?

De la misma manera puede buscarse el segmento de mercado donde se venden los productos.

¿Los productos y servicios del modelo empresarial llegan a un segmento que es altamente rentable o la rentabilidad es muy pequeña?

¿El segmento de mercado ha cambiado como resultado de la estrategia?

Volumen de ventas

Evolución del volumen total de ventas medido, por ejemplo, en toneladas.

Valor de las ventas

Valor de las ventas de la cadena de mercado medido en moneda corriente.

Diferenciación de producto

Resulta de las estrategias para diferenciar los productos de la cadena en un mercado específico lo que les hace ganar ventaja competitiva.

Posibles factores de evaluación en distintas esferas

Respecto a la calidad de vida de los agricultores de pequeña escala

¿Cómo contribuyen los cambios de estrategia y los caminos de innovación resultantes al sustento de los agricultores, y cómo evolucionan estas contribuciones? ¿Los que se benefician en la cadena de mercado son mujeres u hombres? ¿Qué población o grupos de ingresos se benefician más o menos de las mejoras en la cadena de mercado? ¿Por qué?

Diversificación de las fuentes de ingreso y estabilidad del ingreso durante el año

¿Cómo las actividades de la cadena de mercado afectan la diversidad de ingresos y la seguridad de la población objetivo durante el año?

Uso de ingresos adicionales en la cadena de mercado

¿Cómo utiliza la población objetivo el ingreso adicional generado por la cadena de mercado?

¿Quién decide sobre el uso del ingreso adicional generado por la cadena de mercado?

Generación de empleo

¿Cómo contribuye la cadena de mercado a la generación permanente o temporal de empleo desagregado por género, etnicidad o edad?

De toda la comunidad, ¿quién gana más de estas oportunidades?

Participación en la economía local

En relación con otras actividades económicas locales, ¿cómo cambia la importancia relativa de la cadena de mercado a lo largo del tiempo?

Participación financiera de la cadena del modelo empresarial en las estrategias de sustento de la población objetivo

Con respecto a la población beneficiaria, ¿Cómo ha evolucionado su porcentaje de ingresos originados en actividades relacionadas con el modelo empresarial? Esta medida puede incluir la venta de productos, el número de empleos o la reducción de la compra como resultado de la estrategia de incrementar la competitividad. Mientras que las ganancias sean positivas, es crítico evitar la dependencia sobre una actividad o modelo empresarial.

Anotaciones sobre la evaluación de la calidad de vida de los pequeños productores:

- 1. Esta lista altamente simplificada, debe aplicarse siempre en una forma diferenciada de género para analizar impactos diferentes entre mujeres y hombres. En algunos casos tiene sentido diferenciar por etnias o edad.*
- 2. Existen muchas perspectivas de evaluación más formales y robustas. Si hay recursos disponibles para implementar y hacer uso de esas perspectivas, esta lista inicial puede ser expandida enormemente. Por ejemplo: <http://www.thecosa.org/>*
- 3. En algunos casos, la lista de arriba puede ser complementada o aún remplazada por herramientas como el índice Progress Out of Poverty™ (PPI™), desarrollado por la Fundación Grameen. (<http://progressoutofpoverty.org/>)*

Posibles factores de evaluación en distintas esferas

El modelo empresarial normalmente hace parte de una cadena de valor más larga. Por eso los cambios en el modelo empresarial pueden tener implicaciones en la cadena de valor. Dos preguntas que le ayudarán a sondear estas incidencias son: (a) ¿Cómo los cambios en el modelo empresarial afectan a la cadena más amplia (efecto de arrastre)?; y (b) ¿Cómo los cambios en el modelo empresarial ayudan a diferenciar los productos y servicios frente a los competidores? La siguiente lista incompleta de potenciales grupos de indicadores puede ser útil para hacer seguimiento a estas implicaciones.

En la cadena de valor

Costos de producción

La evolución de los costos de producción en los distintos vínculos de la cadena de mercado. ¿Los costos son estables, incrementaron o decrecieron?

Cosechas por unidad

Evolución de las cosechas o productividad por unidad, inversión, o empleo en la cadena de mercado. Por ejemplo, producción por hectárea plantada o cantidad de queso producido por litro de leche.

Valor del producto final

Evolución del valor comercial (en moneda constante) del bien final en la cadena de mercado. ¿El valor del producto está aumentando, decreciendo o es estable?

Rentabilidad

Evolución de la ganancia neta o bruta para la cadena de mercado. Las ganancias pueden ser calculadas por cada entrada de dinero como una forma fácil de identificar qué actores obtienen un mayor porcentaje de los beneficios. ¿Las ganancias están aumentando, disminuyendo o son estables?

Distribución de los beneficios

¿Cómo evoluciona la distribución del producto o productos finales a lo largo de la cadena de valor y entre los distintos actores? ¿Quién retiene la mayor cantidad de valor y cómo cambia la distribución a lo largo del tiempo? Este indicador es de especial interés en proyectos enfocados en la reducción de la pobreza.

Mejoramiento de los productos de la cadena:

Hay muchas formas de mejorar una cadena de mercado. Kaplinsky y Morris (2001) identificaron cuatro trayectorias clave.

1. Mejoramiento en los procesos:

Incrementos de eficiencia en procesos internos de empresas individuales o entre empresas de la cadena de mercado. Ejemplos en la cadena de mercado, son las entregas frecuentes y oportunas de productos con los requerimientos de calidad, así como la disponibilidad de los proveedores de servicios para apoyar innovaciones de mercado impulsadas por la firma líder.

2. Mejoramiento en el producto:

Introducción de nuevos productos o mejoras en productos existentes de una forma más rápida que la competencia. Esto implica cambios en los procesos dentro de las empresas y entre ellas, especialmente en países en vía de desarrollo.

3. Mejoramiento funcional:

Incremento del valor agregado por medio de cambios en las actividades administradas por la empresa (por ejemplo tomando responsabilidad de la calidad en la cadena), o del cambio de foco de actividades hacia distintos eslabones de la cadena de mercado (por ejemplo, de la producción al mercadeo).

4. Mejoramiento en la cadena de mercado:

La cadena de mercado se transforma de un producto básico a un producto procesado de mayor valor.

Estudio de caso

HIVOS y ECOM,
Kenya

Herramienta clave #4

El ciclo del prototipo

Calidad de abajo hacia arriba por HIVOS ECOM en Kenia

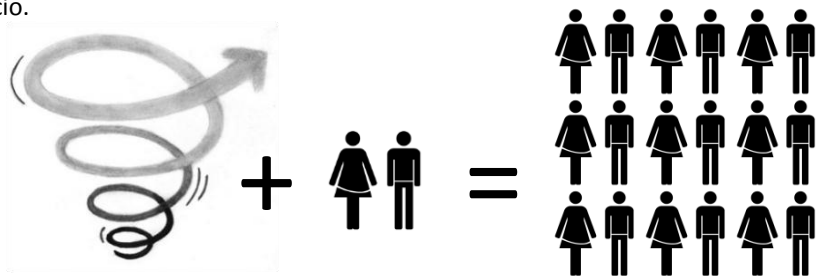
Hivos es una ONG holandesa de desarrollo con la misión de contribuir a un mundo justo, libre y sustentable. Hivos tiene más de 20 años de experiencia en el sector del café. Invierte más de 2 millones de euros al año para mejorar la sostenibilidad.

Junto con la ONG keniana SMS Limitada (Manejo de Servicios Sostenibles), Hivos desarrolló un modelo llamado Apalancamiento del Mejoramiento de la calidad (*Leverage Quality Improvement Model*). Este modelo tiene un acercamiento ascendente (“*bottom-up*”), que en gran medida depende del agricultor, ya que lo empodera para que él mismo pueda mejorar su situación. Algunos pequeños agricultores logran ser, en promedio, significativamente más productivos a través de la adquisición de más cultivos. Esos agricultores pueden ser ejemplo para los otros.

Los agricultores están organizados en grupos de 50. Ellos escogen a un promotor hombre o mujer que sea un líder de opinión, un agricultor nativo, capaz de negociar, leer y escribir en inglés. Los agricultores promotores son entrenados en prácticas agrícolas y recolección de registros, y son asesorados para el entrenamiento de su grupo. Este elemento de entrenar al entrenador, hace el modelo altamente efectivo y eficiente en sus costos porque requiere recursos limitados para la capacitación y soporte, mientras se puede escalar a cientos y miles de agricultores. Los promotores son integrados en un proceso de mejoramiento continuo de la cadena de valor. Basados en los estándares de calidad ISO, los actores pasan por un **ciclo de planear-hacer-revisar-actuar** con reuniones regulares, reportes, y aseguramiento de los precios con auditorías independientes. Este proceso asegura que se establezcan metas realistas y alcanzables para llevar a la cadena a una mejor calidad en cada ciclo. En el corto plazo, los agricultores son testigos de los beneficios y permanecen comprometidos al proceso a lo largo del tiempo.

El modelo de Apalancamiento del Mejoramiento de la Calidad beneficia a todos los actores en la cadena de valor, aunque los más favorecidos en forma directa parecen ser los agricultores. Estos beneficios incluyen:

- **Aumento en la cosecha:** la aplicación de mejores prácticas agrícolas lleva al incremento de la cosecha.
- **Incremento de la calidad de los cultivos:** la aplicación de mejores prácticas, la recolección de información y la retroalimentación de actores en la cadena de valor incrementa la calidad de los cultivos.
- **Incrementan los ingresos:** El ingreso de los agricultores aumenta como resultado de un mayor volumen de venta y altos precios recibidos por una mayor calidad de producto. El mayor volumen de venta hace que los productores sean menos vulnerables a caídas en el precio.



Resultados de la prueba piloto

SMS Limitada y Hivos empezaron su primera prueba piloto en la región de Nyeri, en Kenia, en el año 2006. La inversión total fue de aproximadamente € 295.000 (45 euros en efectivo o en especie por cada agricultor). Hivos provee el 75% de la financiación o del conocimiento a través de una consultoría. SMS brinda tecnología, capacitación y administración local de proyectos.

Al empezar, con 11.768 agricultores en 4 cooperativas, el proyecto alcanzó un total de 58.435 miembros de familias de agricultores y los resultados fueron convincentes. Después de tres años, la cosecha promedio por árbol se había más que triplicado, pasando de 1 a 3,5 kg, y el promedio en el aumento de acciones entregadas como premio fue de entre el 26% y el 85%, así el incremento del ingreso de los agricultores resultó ser del 69%.

Otros resultados son el incremento en el nivel de confianza, información y eficiencia en la cadena de valor, ingresos adicionales para los agricultores impulsores, creación de grupos estables de agricultores, resolución autónoma de problemas y mejoramiento en la cadena de valor por medio del ciclo de planear-hacer-evaluar-revisar.



Información complementaria #1

Impulsores, tendencias & implicaciones clave

Metas

Explore qué tendencias e impulsores favorecen o limitan la cadena de valor y generan oportunidades o retos.

Preguntas clave

¿Cuáles son los factores clave que impulsan cambios en los mercados a nivel internacional, nacional y local ?

¿En qué dirección llevan estos impulsores al mercado?

Como resultado de estos impulsores, ¿qué tendencias vemos hoy en el mercado?

¿Esas tendencias son ciertas o inciertas?

¿Qué vínculos de mercado son especialmente influenciados por estas tendencias?

¿Cuáles son los asuntos y limitaciones clave que surgen para la cadena ?

¿Qué oportunidades surgen por cada actor principal o por el sistema de negocio de las tendencias actuales?

Perfil

Información complementaria
#1

**Impulsores, tendencias &
implicaciones clave**

Qué puede hacer

Ayudar a entender fuerzas que afectan el desarrollo y las dinámicas del sistema de mercado, pero que están más allá del control directo de los actores.

Proveer herramientas participativas para desmitificar las implicaciones positivas y negativas de los impulsores y sus tendencias resultantes.

Identificar implicaciones diferenciadas y tendencias de los impulsores clave en distintos actores en el sistema de mercado, especialmente en los campesinos pobres, mujeres y familias con tierras pequeñas. Esto permite el desarrollo de procesos a la medida para tomar ventaja o minimizar los efectos del impulsor y las tendencia en poblaciones seleccionadas.

Lo que no puede hacer

Predecir el futuro de forma precisa

Ponderar los impulsores o tendencias por probabilidades en una forma estadísticamente válida.

Remover todos los imprevistos que tienen implicaciones para los pequeños agricultores.

El concepto

En la teoría
y en la práctica

Los impulsores son factores que crean cambios, mientras que las tendencias son la dirección del cambio ocasionado por los impulsores.

Información complementaria #1
Impulsores, tendencias &
implicaciones clave

Impulsores, tendencias e implicaciones clave

Después de visualizar la cadena de mercado, la red de socios y las influencias externas como una fotografía estática (Herramienta Clave #1), ahora buscamos animar el sistema al incluir las fuerzas que empujan y halan, las cuales son definidas como **impulsores y tendencias clave**. De esta manera convertiremos la fotografía estática en un sistema dinámico.

La interacción entre impulsores y tendencias, es comparable a un efecto dominó. **Los impulsores son los factores que crean cambios, mientras que las tendencias son la dirección del cambio ocasionado por los impulsores.**

Identificar los impulsores clave, analizar las tendencias creadas y combinar ambos aspectos en el mapeo de la cadena de valor, ayudará a anticipar los retos y las oportunidades para los actores de la cadena y para los grupos interesados. Esto le ayudará a saber si esos impulsores y tendencias operan en favor o en contra de su sistema de negocio y si el proceso de cambio por venir apoja la planeación de las actividades.



¿Cómo afectan los impulsores de mercado y las tendencias a los diferentes actores en la cadena de mercado?

- La evaluación de implicaciones clave busca resaltar aquellas áreas que son influenciadas de manera positiva por los impulsores o tendencias actuales, para que puedan convertirse en una oportunidad y faciliten el proceso de cambio que viene.
- El otro propósito es enfatizar en áreas influenciadas de forma negativa por los impulsores y tendencias, aquellas que puedan implicar limitaciones, alto riesgo u otros retos para la cadena de valor, aquellas que puedan obstaculizar el proceso en general.

Los sistemas agroalimentarios modernos están expuestos a un sinnúmero de impulsores a escala global y doméstica. La especificación de tendencias creadas y sus implicaciones para los actores de la cadena y grupos interesados, es especialmente importante en términos de la inclusión de los pequeños productores; también es una tarea útil antes de diseñar una estrategia de cambio (Paso 4)

Ejemplos de IMPULSORES:

- Cambios en la demanda de los clientes
- Globalización
- Crecimiento del ingreso
- Crecimiento de la población
- Urbanización
- Liberalización del mercado
- Tecnología.

Ejemplos de TENDENCIAS:

- Crecimiento en el comercio de comidas de alto valor
- Incremento del conocimiento del consumidor sobre la calidad y seguridad del alimento
- Dominio de los minoristas en la cadena de suministro.
- Crecimiento importante de las marcas de comida, certificaciones y estándares
- Aumento de la contratación en finca
- Aumento del enfoque de sostenibilidad en el negocio y la agricultura.

Impulsores, tendencias e implicaciones clave

¿Cómo afectan los impulsores del mercado y las tendencias a los diferentes actores en la cadena de mercado?

- La evaluación de implicaciones clave busca resaltar aquellas áreas que están influenciadas positivamente por los impulsores y tendencias actuales, considerando que ellos pueden convertirse en una oportunidad que facilita el proceso de cambio por venir.
- El otro propósito es el de enfatizar las áreas que están siendo influenciadas negativamente por los impulsores y tendencias, considerando que pueden ser una limitante, un alto riesgo, que pueden representar otros retos para la cadena de valor e incluso obstaculizar el proceso de cambio en general.

Ejemplos de **RETOS PARA LOS ACTORES**

- Altas demandas de calidad y preferencias del consumidor
- Ausencia de un entorno de políticas públicas propicias para el apoyo de la inclusión de los pequeños agricultores a nivel municipal
- Los agricultores tienen un bajo poder de negociación en los mercados o las organizaciones de productores son demasiado débiles como para comprometerse con los mercados modernos
- Desequilibrio en la información del mercado.
- Las cantidades de producto del agricultor son pequeñas y no hay continuidad en el suministro. Es necesario mejorar la productividad y disminuir los costos de producción, incluyendo los altos costos de los insumos.
- Fallas en el mercado financiero para suplir las necesidades de los productores a pequeña escala, incluyendo la dependencia del crédito tradicional.

Ejemplos de oportunidades para los actores



Impulsores, tendencias e implicaciones clave

Impulsores, tendencias y retos en la cadena de valor de productos lácteos en India

Impulsores clave:

- Incremento de los ingresos – diversificación de la dieta
- Crecimiento de la población
- Concientización sobre la calidad
- Liberalización comercial
- Ventaja comparativa/competitiva
- Instrumentos para aliviar la pobreza
- Oportunidades de exportación/amenazas de importación
- Incentivos y políticas gubernamentales
- Gran población vegetariana

Tendencias:

- Ampliación
- Incremento de las importaciones y exportaciones
- Crecimiento del tamaño del mercado doméstico
- Incremento mundial de los precios
- Entrada de actores del sector privado
- Incremento de la proporción de actores o grupos organizados
- Incremento del énfasis en calidad y seguridad de los alimentos.

Actor de la Cadena:

Productor (pequeño)

Intermediarios

Procesadores

Mayoristas y minoristas

Supermercados

Consumidores

Retos:

Acceso al mercado, tecnología, crédito, insumos y servicios

Bajo poder de negociación

Competencia: fincas grandes e importadores.

Pérdida de su medio de sustento

Recuperación de las pérdidas.

Competencia (global, local)

Acceso a tecnologías, capital y mercados

Suministro de materiales en bruto.

Competencia con cadenas modernas


Logística y manejo de la cadena de suministro.

Proveedor de materiales en bruto (calidad, cantidad, precios).

Seguridad de los alimentos

Precios

Disponibilidad consistente.



Información complementaria #2

Las tipologías de los modelos empresariales

Meta

Entender las características de los modelos empresariales incluyentes que son típicos para la inclusión de pequeños productores, esto dependiendo de la estructura de la cadena y del punto de inicio de la negociación.

Preguntas clave

¿Qué opciones para la inclusión de los pequeños productores pueden ser impulsadas por ellos mismos, por los intermediarios, o por la firma líder?

¿Qué limitaciones o beneficios surgen de los actores involucrados?

¿Cuáles son las implicaciones de las cadenas de valor administradas de manera tradicional?

Perfil

Información complementaria
2

Las tipologías de los
modelos empresariales

Lo que puede hacer

Ofrecer mecanismos para entender la posición de los productores de pequeña escala, de las pequeñas (pymes) y medianas empresas, y de los compradores en una cadena de mercado particular.

Asistir en la identificación de puntos de apalancamiento para lograr una mayor eficiencia e inclusión en el mercado.

Ayudar a entender los impulsores, las implicaciones de las organizaciones y de las relaciones comerciales típicas.

Ayudar a entender los puntos por donde puede iniciarse el proceso de mejora, las limitaciones y las opciones de cambio dentro de los modelos empresariales incluyentes.

Ayudar a identificar patrones y entender cómo otros modelos empresariales con características similares, han sido usados para impulsar la inclusión de los pequeños agricultores.

Lo que no puede hacer

Garantizar un cambio en la estructura de poder existente.

Proveer ejemplos específicos de todos los modelos empresariales que se puedan encontrar.

El concepto

En la **teoría**
y en la **práctica**

Las tipologías de los modelos empresariales distinguen las dinámicas en la cadena de valor por la fuerza que está impulsando el proceso de inclusión de los pequeños productores.

Información complementaria #2
Las tipologías de los
modelos empresariales

Tipologías de los modelos empresariales: resumen

Para comprender las **organizaciones y las relaciones comerciales típicas** de los modelos empresariales incluyentes, vamos a discutir varias **tipologías** de negocio, sus implicaciones clave, retos y oportunidades de innovación.

Esta sección resalta algunas características típicas de los modelos empresariales incluyentes dependiendo de la estructura de la cadena y los puntos de entrada de la negociación.

En donde son los actores existentes en la cadena quienes inician los esfuerzos para establecer vínculos con los mercados, tienden a formarse estructuras informales en las que los comerciantes o agricultores-comerciantes ocupan un rol crítico como proveedores de servicios y juegan un papel fundamental en la labor de conectarse al mercado.

En muchos casos el intermediario forma parte de la comunidad rural y tiene conocimiento especializado, bienes importantes o contactos que facilitan el vínculo comercial, pero también brindan asistencia social en épocas de crisis. Los modelos informales de vinculación al mercado son muy comunes en todo el mundo, aunque hay poco conocimiento sobre su funcionamiento.

Un enfoque más tradicional es el de la organización de pequeños agricultores, inducido por agentes externos o por una combinación entre estos agentes y los pequeños agricultores.

Las organizaciones de productores inducidas externamente, parten de la suposición de que las vinculaciones comerciales existentes no son efectivas en términos de su funcionamiento y equidad, y que es necesario desarrollar nuevas habilidades y conocimiento para facilitar vínculos a mercados que favorezcan a los pequeños productores.

Estas intervenciones frecuentemente son lideradas por organizaciones de desarrollo y son apoyadas por donantes, aunque existen varios ejemplos de organizaciones inducidas externamente desde iniciativas del sector privado, como la agricultura por contrato.

Un elemento crítico es que la intervención tiene un enfoque claro y consistente en el desarrollo del negocio, y cuenta con una línea de tiempo que determina cuándo se va a retirar el apoyo externo.

Independientemente de si el modelo está basado en actores y habilidades existentes o si es introducido, estos modelos pueden ser agrupados dependiendo de su punto de entrada a la negociación.

Los modelos se inclinan hacia cuatro categorías generales:

- Los que son impulsados por los productores
- Los que son impulsados por los compradores
- Los que son impulsados por una intermediación
- Los que son impulsados por un “agente ético”.



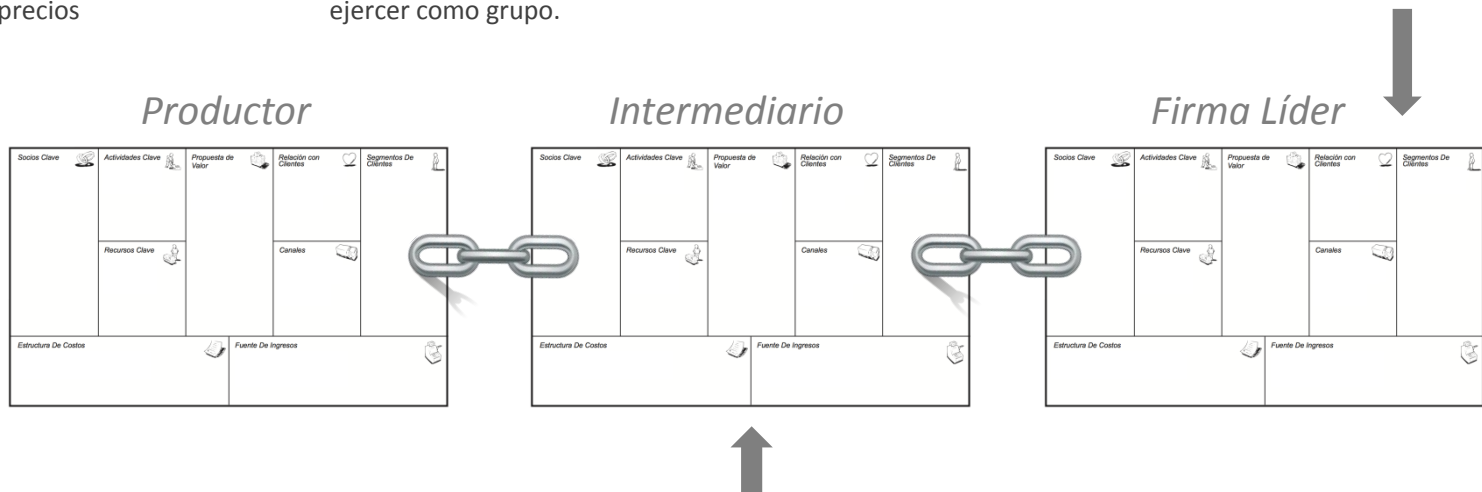
Implicaciones de una cadena de mercado dominada tradicionalmente

El sector agroalimentario está construido, tradicionalmente, sobre una propuesta de valor exclusivamente para el consumidor, con altos estándares de seguridad y calidad, precios bajos y confiabilidad en la provisión. Normalmente esta propuesta de valor es alcanzada a pesar de los retos típicos a los que se enfrentan los pequeños agricultores, tales como un grupo numeroso de productores, unidades productivas dispersas con diferentes fuentes de sustento, bajo acceso a servicios, financiación e información limitadas y funcionamiento en economías informales. ¿Cuales son las implicaciones de estas típicas cadenas de mercado dominadas por los compradores y comerciantes?

¿Cómo la **estructura de poder** de diferentes modelos empresariales está afectando los procesos de innovación?

- Toma de decisiones
- Negociación
- Implementación
- Gobernabilidad
- Manejo de información
- Manejo de precios
- Facilitación

Generalmente los **Compradores** quieren una oferta de largos volúmenes, procesos estandarizados y requerimientos mínimos de manejo y, ya que varios modelos empresariales tienen poca flexibilidad, las intervenciones deben ser de bajos costos de transacción que no comprometan la calidad, seguridad y legalidad de los productos y procesos. El principal punto de apalancamiento es a nivel del comprador, proveedor de primer nivel o gerente de marca, por lo tanto, las soluciones al menos deben ser de bajo costo y riesgo. Dado los bajos costos de transacción y la posibilidad de una transferencia efectiva de capacidades, a menudo el sector privado prefiere trabajar con productores organizados a pesar de que se incrementa el poder de negociación que estos pueden ejercer como grupo.

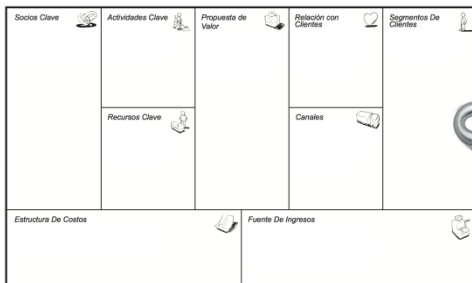


En una cadena de suministro dominada por el intermediario, actores como los **procesadores, transportadores, o mayoristas** tienden a tener más **poder sobre las decisiones, implementación y gobernanza**, y **manejan información crítica** acerca de actividades que se realizan en los eslabones anteriores y posteriores de la cadena. A pesar de lo atractivo que resulta “cortar a los intermediarios”, una organización de venta directa puede generar altos costos de transacción para los actores del sector privado y generar resultados mixtos. Según esos costos, un modelo empresarial que funcione con intermediarios tradicionales o nuevos, puede ofrecer una oportunidad rentable en un mercado competitivo con alta sensibilidad de precios.

Hacia alternativas empresariales más incluyentes

La integración del agricultor de pequeña escala en la cadena de valor, puede tener distintos puntos de entrada e impulsores dependiendo de la estructura de la cadena de suministro.

Modelo empresarial del productor



Inclusión de pequeños productores impulsada por el agricultor

¿Quién?

Empresas que son propiedad de agricultores (cooperativas, asociaciones, corporaciones, etc.).

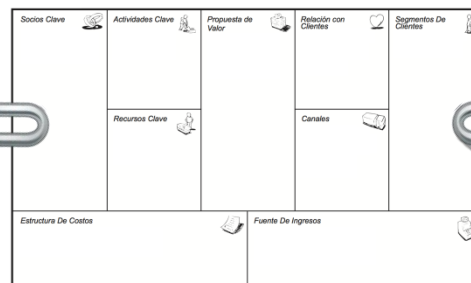
¿Para qué?

Participación de mercado
Posición estable de mercado
Generación de flujos estables de ingresos.

¿Cómo?

- (1) Profesionalizándose como una organización autónoma
- (2) Asociándose económicamente con su comprador, comercializador o procesador.

Modelo empresarial del intermediario



Inclusión de pequeños productores impulsada por el intermediario

¿Quién?

Intermediarios de la “nueva” generación (procesadores, exportadores, proveedores de servicios, mayoristas, comercializadores o actores comerciales).

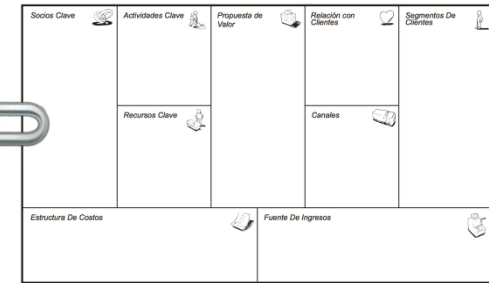
¿Para qué?

Para equilibrar las necesidades de los agricultores de pequeña escala y las realidades de los mercados modernos en términos de calidad y volumen.

¿Cómo?

- (1) El intermediario organiza la producción
- (2) “Intermediario social”.

Modelo empresarial de la firma líder



Inclusión de pequeños productores impulsada por la firma líder

¿Quién?

Marcas de consumidor o minoritas.

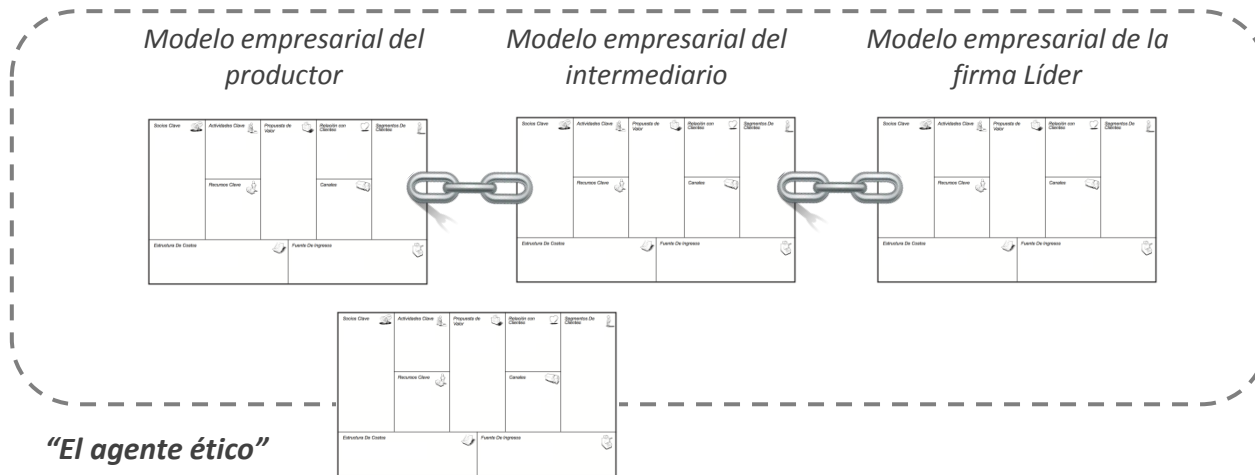
¿Para qué?

Asegurar la oferta, la seguridad y la calidad
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
Licencia para operar.

¿Cómo?

- (1) Integración hacia atrás: la firma líder organiza la producción
- (2) Agricultura por contrato
- (3) Comercialización directa.

Hacia alternativas empresariales más incluyentes



"El agente ético"

Un agente ético compromete a las dos partes de la cadena y facilita el diálogo, al mismo tiempo que reconoce las habilidades de los proveedores y la demanda del comprador.

PERFIL de un agente ético:

- Los agentes éticos necesitan tener una visión y un alcance global de la cadena
- Necesitan entender el modelo y la red del proveedor, así como el apoyo y mejoramiento necesario para servir a un comprador más formal y exigente
- Los agentes de ética y los actores de la cadena necesitan desarrollar un producto competitivo
- Los agentes de ética efectivos saben ser creativos para encontrar soluciones
- Los agentes de ética suelen agregar valor sin entregar el producto.
- Deben tener habilidades comerciales y de desarrollo.

Limitaciones:

- Costos: Pueden requerir fondos adicionales o subsidios
- El rol de la ONG no es claro.
- El agente ético todavía debe convencer a los compradores o al sector privado sobre la relevancia de su rol.

Los agentes éticos juegan un **rol de mediación**, facilitan el proceso de colaboración de la cadena para llevar al mercado un producto o servicio. Los agentes tienen habilidades, conocimientos y/o relaciones necesarias para jugar este rol. Normalmente son **expertos de la industria** que entienden las peculiaridades del mercado del sector en el que están operando. Los agentes utilizan sus **redes** en el sector para **recoger información, crear confianza y construir nuevos vínculos entre actores de la industria**, ya que es crucial mantener relaciones fuertes con actores clave. Además, los agentes éticos tienen una fuerte motivación para asegurar un impacto positivo de desarrollo en estas nuevas relaciones de mercado. Aunque los agentes **no manejan el producto, es probable que le agreguen valor y asuman algún riesgo**. Las amenazas para el agente tienden a basarse en asuntos de reputación y relaciones, dado el riesgo que involucra llevar al mercado un producto competitivo y mantenerlo allí. Otro aspecto a tener en cuenta es que los agentes éticos no son el único tipo de actor adicional necesario en un negocio inclusivo y que las intervenciones que usan los agentes éticos necesitan una estrategia de salida.

Hacia alternativas empresariales más incluyentes

¿Cuáles son los **incentivos** para la inclusión de pequeños agricultores?

Para los pequeños agricultores

- Incremento en la resiliencia (por ejemplo, mercados seguros y estables proveídos por mercados modernos)
- Aumento en las ganancias como consecuencia del incremento en el acceso a primas por alta calidad, productos certificados y mayor productividad gracias a mejores prácticas agrícolas.
- Otros incentivos incluyen: localización geográfica (proximidad a los compradores), pertenencia a una asociación, acceso al agua e infraestructura de irrigación, a insumos, opción de manejo de riesgo y crédito, acceso a información y conexión con exportadores.

Para el negocio (intermediarios, firma líder)

- A través de la provisión asegurada se logra incrementar la productividad, mejorar la capacidad de reacción ante las presiones de los clientes, y reducir los riesgos operacionales y de reputación.
- La atracción de nuevos clientes y diferenciación de marca.
- Proveer transparencia y consistencia de la oferta
- Tomar ventaja de las facilidades de procesamiento y costos hundidos en infraestructura.

¿Cuáles son los **retos** para la inclusión de pequeños agricultores?

Los pequeños agricultores serán incluidos o excluidos de la cadena de valor dependiendo de sus habilidades para realizar los cambios necesarios en términos de tecnología, administración y organización.

¿Qué es lo que los aleja de alcanzar todo su potencial?

- Conocimientos y habilidades limitadas
- Falta de acceso a financiación adecuada
- Falta de información de mercado
- Regulación no efectiva
- Mala infraestructura.

Las compañías deben adaptar su cultura corporativa a las necesidades de los pequeños agricultores.

¿Qué impide que las compañías se acerquen más a los agricultores?

- Expectativas de tiempo no realistas para alcanzar la escala
- Carencia de acceso a financiación adecuada
- Dificultad para adaptar el nuevo modelo empresarial a nuevos lugares y escalas de operación.
- Carencia de socios apropiados en nuevos lugares
- Poco compromiso dentro de la empresa
- Costos a corto plazo contra beneficios a largo plazo.

Hacia alternativas empresariales más incluyentes

La organización de la producción, una estrategia clave

La organización de la producción es fundamental para superar los costos asociados a la dispersión de productos, deseconomías de escala, falta de acceso a tecnologías de la información, a financiación; volumen y calidad inconsistente, poca trazabilidad y manejo del riesgo. La producción podría ser organizada propiamente por los productores, por las compañías del consumidor final, por los intermediarios (mayoristas, comerciantes, exportadores) o por un agente externo como una ONG.

Tipo	Impulsor	Objetivos
Impulsado por los productores	Productores a pequeña escala	Nuevos mercados Precios más altos
	Productores a gran escala	Estabilizar la posición de mercado Volúmenes adicionales de suministro
Impulsado por los intermediarios	Procesadores Mayoristas Exportadores	Asegurar la oferta Proveer a clientes más exigentes
Impulsado por la firma líder	Marca minorista o marca del consumidor	Asegurar la oferta
Impulsado por el agente ético	ONG o Consultor externo	Hacer funcionar los mercados para el desarrollo regional de los pobres



Hacia alternativas empresariales más incluyentes

Otras estrategias: ¿Cómo los **productores** pueden impulsar los procesos de inclusión de pequeños agricultores?

Profesionalizando una organización autónoma

Estrategia

Los productores organizan la oferta y la intermediación es integrada en el modelo empresarial de los productores.

Limitaciones

Altos costos de transacción
Baja capacidad de gestión
Bajo nivel de información sobre el cliente.

Beneficios

Costos reducidos para el control de calidad y cantidad
Negociación mejorada
Resiliencia y adaptabilidad mejorada
Construcción de capacidades y confianza
Limitación del comportamiento oportunista.

Asociándose económicamente con actores de eslabones posteriores en la cadena (comerciante, mayorista, detallista)

Estrategia

Agricultura por contrato
Modelos que funcionan a través de agricultores líderes.

Limitaciones

Bajo nivel de información sobre el cliente
Altos costos de transacción.

Beneficios

Fortalecimiento de las relaciones en la cadena
Construcción de la capacidad de liderazgo
Prevención de ventas fuera del contrato a través de acuerdos formales e incentivos
Imponer controles de calidad.

Programa de certificación

Estrategia

Coordinar, compartir información, mejoramiento/actualización.

Limitaciones

Los altos costos de la licencia la hacen accesible a un número limitado de productores
Costos recurrentes
Favorece a productores con recursos
Asunto de dependencia: No necesariamente genera capacidad técnica
Impactos modestos en los estilos de vida.

Beneficios

Inversión del sector privado en productividad
Gestión mejorada
Provisión de servicio
Mejoras en el flujo de información
Mejoras en la trazabilidad
Facilita la medición
Fuerte reconocimiento de marca
Ganancias potenciales en productividad agrícola y manejo ambiental.

Hacia alternativas empresariales más incluyentes

Posibles estrategias impulsadas por el intermediador para generar procesos de inclusión de pequeños agricultores

El intermediario organiza la producción

Estrategia

Profesionalización por medio de la actualización técnica de la red de producción.

Limitaciones

La contratación directa puede tener altos costos de transacción
Puede generar resultados mixtos
Débil capacidad de gestión
Alto riesgo.

Beneficios

La eficiencia en la cadena puede beneficiar el procesamiento o la venta al por mayor.

Los exportadores contratan directamente con agricultores o con productores externos

Estrategia

Contratos.

Limitaciones

Contratos obligatorios cuando los precios del mercado son mayores que el precio contratado.
Poca transparencia
Débil capacidad de gestión
Alto riesgo
Pocos vínculos verticales
Pocos incentivos para innovar.

Beneficios

Los contratos reducen el riesgo de la escasez periódica y de la volatilidad de precios.

Las asociaciones globales

Estrategia

Asociaciones con intermediarios globales más sofisticados.

Limitaciones

Procesos operacionales inflexibles
Calidad y estándares no negociables
Falta de transparencia en las transacciones.

Beneficios

Apoyo logístico
Aumento en la eficiencia
Incentivos para mejorar los productos/procesos y el servicio técnico
Vínculos con los compradores
Información de mercado.

Una nueva generación de intermediarios

Estrategia

Modelos empresariales de doble vía, hacia compradores y hacia productores.

Limitaciones

Baja flexibilidad, viabilidad comercial, necesidad de mantener neutralizados los costos y el riesgo.

Beneficios

Flujo de información en doble vía
Certificación con trazabilidad
Desarrollo de capacidad institucional.

Hacia alternativas empresariales más incluyentes

Posibles estrategias impulsadas por la firma líder para procesos de inclusión de pequeños agricultores

Adaptación de términos y/o estándares

Estrategia

Adquisición preferencial de productos de pequeños agricultores
Estándares de adquisición adaptados (volúmenes menores, pronto pago, etc.)
Provisión de sistemas de monitoreo para facilitar la comunicación y la medición.

Limitaciones

Puede poner en peligro la compra al por mayor.

Beneficios

Fácil de implementar para la firma líder.

La firma líder organiza la producción

Estrategia

Desde una estrategia de “empuje” a una estrategia de “tracción”.

Limitaciones

Los altos costos de transacción solo justifican una producción organizada por la firma líder cuando se trata de productos de alto valor
Técnica y logísticamente exigente.

Beneficios

Influencia directamente las prácticas de producción y el manejo de la finca
Acceso potencial a productos de alta calidad que otros no pueden asegurar.

Contratación con proveedores

Estrategia

Los proveedores de primer nivel lideran el desarrollo del programa

Limitaciones

Deben tener bajos costos de transacción
No debe comprometer la calidad, la seguridad y la legalidad.

Beneficios

Oferta asegurada
Fácil de implementar para la firma líder.

Estudios de caso: Impulsado por la firma líder



Red impulsada por el agricultor- Hortifruti en Centroamérica

Hortifruti se especializa en la venta al por mayor de frutas frescas y vegetales para Wal-Mart en Centroamérica. Hortifruti trabaja con una variedad de proveedores de vegetales en Honduras y Nicaragua, y usualmente adquiere productos de cooperativas de agricultores ya existentes. Sin embargo, han experimentado dificultades significativas con la subcontratación de procesos de reclutamiento de personal, ya que han sido procesos largos de toma de decisiones.

Como resultado, Hortifruti Honduras ha desarrollado y promovido un modelo de organización “liderado por los agricultores”. La organización identifica y construye las capacidades de los productores para que puedan responder a las necesidades de calidad de una manera consistente. Después de mostrar esta capacidad, los agricultores líderes reciben más pedidos de productos nuevos y tradicionales, y son invitados a trabajar con agricultores vecinos para abastecer la demanda. El agricultor líder provee acceso a tecnología, a asistencia técnica y al mercado, así como algunos servicios integrados. El costo de estos servicios son recuperados por medio del margen de ventas. La expansión de este modelo es orgánico y depende de la identificación de nuevos productores líderes; es de bajo costo, fácil de escalar y sostenible.

Lundy, M. (2007). New Forms of Collective Action by Small-Scale Growers. Input for the World Development Report 2008. Santiago, Chile: Rimisp. (<http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=9855>).

Estudio de caso: Impulsado por el productor

Cuatro Pinos, Guatemala

Cuatro Pinos es una cooperativa exitosa con cerca de 30 años de experiencia en el negocio de la exportación de vegetales. Recientemente, la cooperativa ha tenido éxito en la apertura de grandes mercados para diversos productos vegetales frescos en los EE.UU. por medio de una alianza con mayoristas especializados y varios minoristas. La demanda existente sobrepasa significativamente la capacidad de los miembros de la cooperativa, por eso se requería la integración de nuevos productores, organizaciones y regiones. Para alcanzar tal objetivo, en nichos favorables Cuatro Pinos identifica grupos de agricultores existentes, incluyendo asociaciones, cooperativas y redes de agricultores líderes. Luego trabaja con ellos para probar esquemas de producción y contratar a aquellos que muestran habilidad para lograr las metas de cantidad y calidad. La cooperativa firma un contrato jurídicamente vinculante con el grupo de productores, en el que especifica cantidad, calidad y un calendario de producción y un precio anual fijo para el producto. También proporciona crédito en forma de insumos y asistencia técnica, el cual es descontado después en los primeros despachos de producto. Cuatro Pinos proporciona apoyo comercial y organizacional a sus socios para incrementar su eficiencia y el acceso a fondos adicionales de distintas fuentes para la realización de actividades de desarrollo. En el 2006 los socios de Cuatro Pinos consiguieron US \$ 1,7 millones para inversiones en irrigación, almacenes de empaque, educación y vivienda. A través de este modelo, Cuatro Pinos ha logrado una tasa de crecimiento anual del 50 % en exportaciones de vegetales durante los últimos tres años y se expandió, de 560 miembros productores, a una red de más de 2000 familias. Casi todos los productores en la nueva red son de regiones con niveles de pobreza mayores que el promedio nacional y con acceso limitado a la tierra.



Estudio de caso: Impulsado por un agente ético

Negocio de flores frescas en Kenia

Wilmar Agro Limitada es una compañía Keniata que acopia flores de 2500 pequeños productores contratados para subastas de flores en Holanda. Esta organización trabaja bajo un esquema de agricultura por contrato altamente inclusivo. Aunque es una empresa con ánimo de lucro, el dueño tiene una fuerte inclinación social y está invirtiendo en el bienestar de los productores con una red de dedicados agentes de extensión, cuentas bancarias para cada cultivador y reuniones mensuales de productores.

El cultivo de flores es de alto valor relativo y, en comparación con las flores que crecen bajo techo o en escala industrial, las flores de “verano” del sistema de los pequeños agricultores son de bajo riesgo y costo. Los pequeños agricultores necesitan dedicar solo un cuarto de acre de su finca al cultivo de flores para lograr el valor equivalente a más de dos acres de té, el cultivo más rentable que le sigue. Por estas razones, un creciente número de agricultores se han enfocado en el cultivo de flores.

Sin embargo, el desarrollo de la organización fue limitado por su mercado. Las subastas holandesas establecieron precios basados en la oferta y la demanda – más cultivadores y más volúmenes significaban precios más bajos para todos. Wilmar Ltda. necesitaba nuevos mercados. En ese momento, ASDA, una cadena de supermercado del Reino Unido, se interesó en iniciar una relación comercial con la organización.

Esta relación fue apoyada por tres agentes éticos: un experto minorista, un experto en cadenas de valor de flores, y el Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (IIED), quienes fueron responsables de que las decisiones comerciales también consideraran los medios de sustento de los cultivadores. Para hacer el cambio de aprovisionar al por mayor a aprovisionar al detal, un pequeño proveedor como Wilmar debe innovar tanto en los productos como en los procesos. Sin embargo, Wilmar ha construido una fuerte capacidad para proveer a los mercados de subasta, ya que la compañía no tenía toda la capacidad necesaria para proveer a un mercado minorista. Esto fue evidente en la experiencia piloto de 15 semanas en el año 2010, que fue bastante exitosa para poner productos en las tiendas y para obtener una respuesta de los clientes, sin embargo, la oferta fue obstaculizada por la ausencia de sistemas y procesos para administrar apropiadamente el volumen, la calidad y las comunicaciones. Sin calendario de producto, revisiones de disposición o control de calidad, los productos no siempre llegaban a tiempo, en el volumen indicado o con la calidad y madurez que se requería.

En cada etapa del proyecto los agentes éticos intervinieron para ayudar a alinear los modelos empresariales. Sus principales aportes fueron:

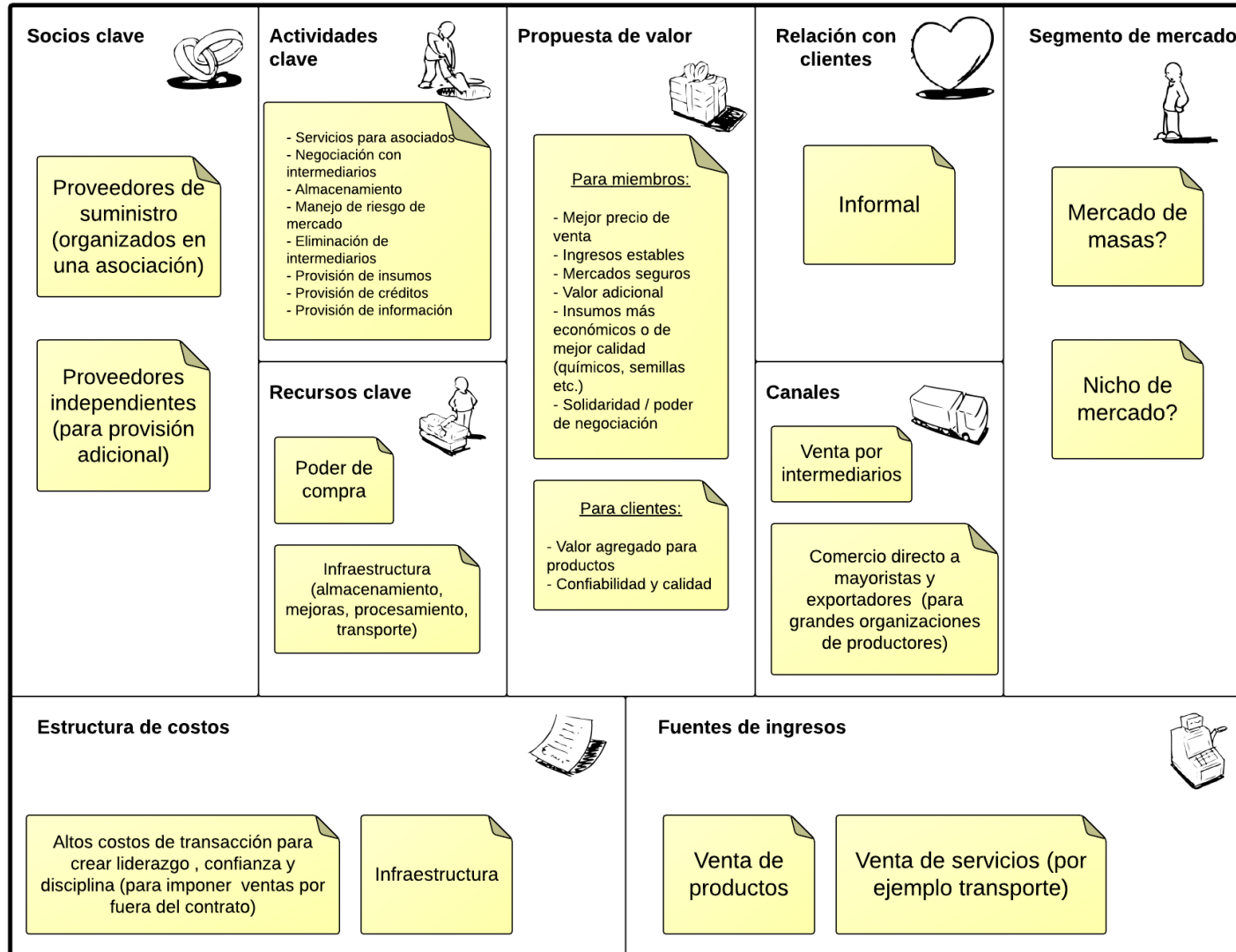
- Desarrollar una oferta de producto único, que fuera comercialmente viable y compatible con modelos empresariales basados en el pequeño agricultor de una pyme, que se distribuyeran los riesgos y premios justamente y que se reflejaran los modelos empresariales de cada actor de la cadena.
- Incrementar las capacidades de las pymes para que respondan al modelo empresarial del minorista, esto a través de una visión a largo plazo con respecto a la salida de los agentes éticos.

Intervenciones específicas de los agentes éticos especializados en cadenas de suministro de flores:

- Gestionar la transparencia de la comunicación
- Comprometerse en actividades de construcción de confianza y de relaciones entre compradores y proveedores
- Proveer acceso a información de mercados que de otra forma estaría fuera del alcance o sería muy costosa
- Desarrollar sistemas y logística relacionada con el producto
- Identificar brechas en las habilidades de los cultivadores y trabajar para resolverlas internamente

Wilmar estableció otra compañía llamada África *Flowers* para aprovisionar a los clientes minoristas directamente. Esta fue una forma importante de asegurarse de que el personal y los sistemas se estaban dedicando al nuevo mercado. En esencia se trata del mismo negocio, con bastante personal traído de Wilmar e inicialmente con el mismo modelo empresarial. Con el apoyo de los agentes éticos, Wilmar y el gigante minorista estadounidense Sam’s Club, han tenido éxito en alinear sus modelos empresariales para ampliar la oferta de productos florales de Wilmar Ltda. a más de 100 tiendas de Sam’s Club en los EEUU desde julio de 2011.

Típico modelo empresarial de una organización de productores autónomos



Organización de productores: Las bases

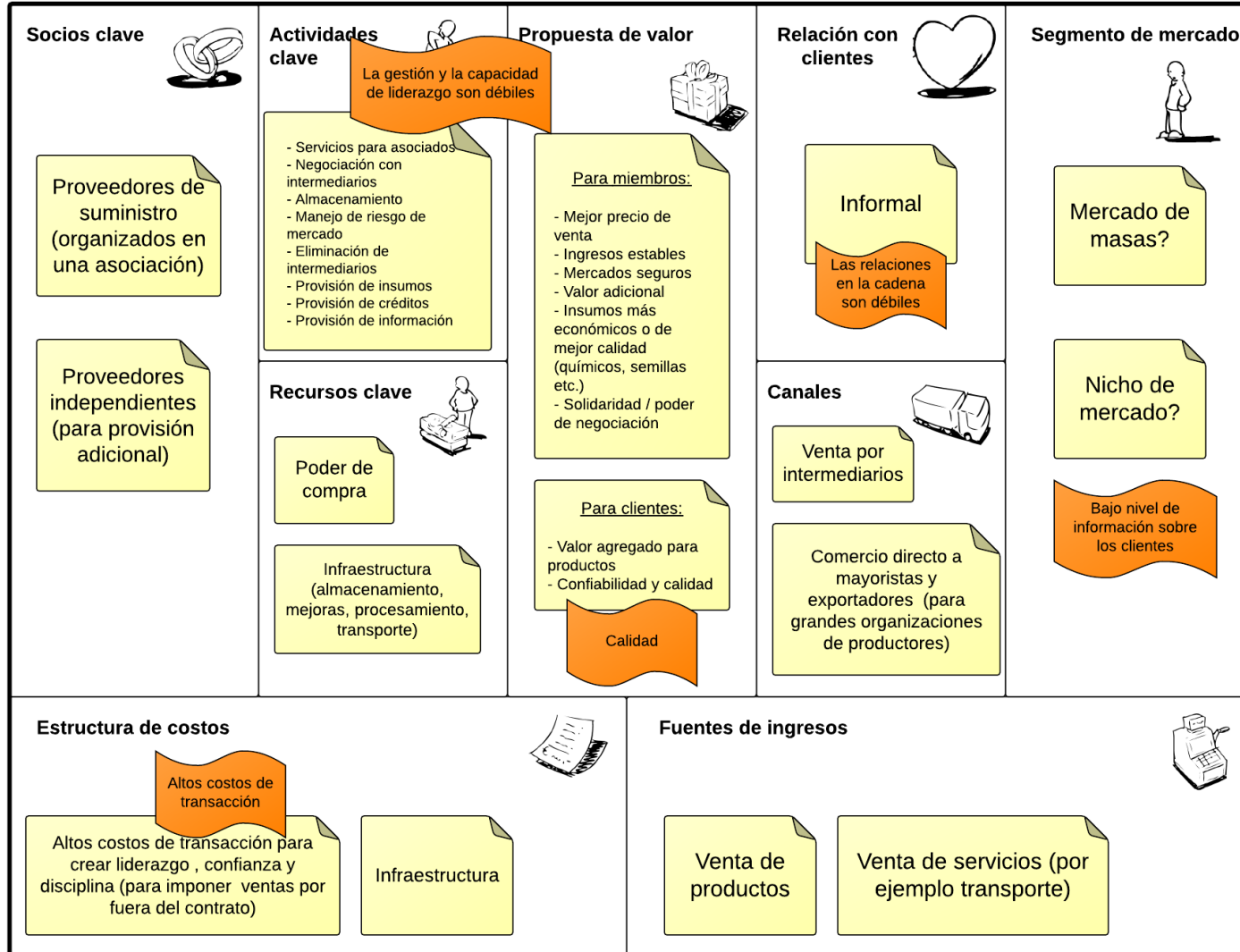
Para competir en mercados de alta calidad, la producción de varias fincas pequeñas debe parecerse al comprador a la de **una finca grande**.

La adquisición de productos por medio de productores a pequeña escala, está plagada de **altos costos de transacción** relacionados con demandas de calidad, seguridad, integridad, legalidad, fiabilidad (incluyendo la venta por fuera del contrato) y estándares de los salarios.

A menos que se trate de un producto estándar de masa, los productores siempre deben estar asociados para lograr una vinculación exitosa a los mercados modernos, ya que esto solo funcionará con **productores organizados**.

Sin embargo, la mayoría de productores de pequeña escala **no están organizados formalmente** en unidades económicas.

Razones típicas por las cuales los pequeños agricultores tienen dificultades para llegar a mercados formales



Sin embargo, este enfoque

NO ES UNA BOLA MÁGICA

- Facilita una relación más aterrizada entre procesos de desarrollo y procesos empresariales, por eso favorece la claridad de lo que se busca, tanto desde lo social como desde lo empresarial.
- **Complementa**, pero no reemplaza, trabajos de cadenas de valor, competitividad o desarrollo del sector.
- Constituye **un juego adicional de métodos y herramientas** que puede apoyar el proceso de desarrollo agroempresarial rural. Al igual que con otras herramientas, es posible manejar mal este concepto o aplicarlo de manera superficial.



Referencias

- Agropyme, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), Swisscontact , 2006, Innovaciones Organizacionales de Pequeños productores de Vegetales para Participar en Canales de Comercialización Dinámicos en Honduras, Report prepared for the Regoverning Markets Consortium, Honduras
- Aramyan, L.H., Measuring Supply Chain Performance in the Agri-food sector, 2007
- B. Vorley, 2009, Linking Worlds: New Business Models for Sustainable Trading Relations between smallholders and Formalized Markets
- Baker, D., da Silva, C., 2007, Trends in Agrifood Systems Drivers. Changes, Impacts and Overall Assessment, FAO
- Bell, D.E., Sanghavi, N., Fuller, V. and Shelman, M., 2007, *Hariyali Kisaan Bazaar: A Rural Business Initiative*, Harvard Business School Case Study
- Biénabe, E., Berdergué, J., Peppelenbos, L., Belt, J., Reconnecting Markets: Innovative Global Practices in Connecting Small-Scale Producers with Dynamic Food Markets, 2011, IIED
- Buxton, A., Vorley, B., Homer, S., van Bragt, W., 2012, The role of ethical agents: Fresh Flowers in Kenya, Case Study
- Byerlee, D. et. al, 2005, Agriculture, Rural Development, and Pro-poor Growth, The World Bank
- Concepcion, S.D., Digal, L., Uy, J., 2007, Innovative Practice Philippines: The case of NorminVeggies in the Philippines
- Cramb, R., Purcell, T., 2011, How to Monitor and Evaluate Impacts of Participatory Research Projects: A case study of the Forages for Smallholders Project, CIAT , <http://webapp.ciat.cgiar.org/asia/how-to/WHOLE.PDF>
- Earl, S., Carden, F., and Smutylo, T., 2001, Outcome mapping, IDRC
- Ferris, S., Best, R., Lundy, M., Ostertag, C., Gottret, M.V., Wandschneider, T., 2006, Strategy Paper: A participatory and Are-based Approach to Rural Agroenterprise Development, CIAT, <http://webapp.ciat.cgiar.org/downloads/onlinepublications.htm>
- Gradl, C., Knobloch, C., 2010, Inclusive Business Guide, Endeava

McCullough, E.B., [Pingali](#), P.L., [Stamoulis](#), K.G., *The Transformation of Agri-food Systems: Globalisation, Supply Chains and Smallholder Farmers*, Earthscan, London

Jenkins, B., Ishikawa, E., 2010, *Scaling up inclusive Business*, IFC, Harvard Kennedy School

Kaplinsky and Morris, 2001, *A Value Chain Handbook*

Ligon, E., Sadoulet, E., 2007, *Estimating the Effects of Aggregate Agricultural Growth on the Distribution of Expenditures*. Background paper for the WDR 2008

Lundy, M., Gottret, M.V., Ostertag, C., Best, R., Ferris, S., *Participatory Market Chain Analysis for Smallholder producers 2007*, CIAT, <http://webapp.ciat.cgiar.org/downloads/onlinepublications.htm>

Lundy, M., Gottret, M.V., Best, R., Ferris, S., 2007, *A participatory Guide to Developing Partnerships, Area Resource Assessment and Planning together*, CIAT <http://webapp.ciat.cgiar.org/downloads/onlinepublications.htm>

Making Value Chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain Analysis, 2008, DFID

Mosse, R., Sontheimer, L.E., *Performance Monitoring Indicators Handbook*, 1996, World Bank Technical Paper No. 334

Murray, S., 2008, *Hard-nosed benefits for a different kind of investor*, The Financial Times, <http://www.ft.com/cms/s/0/2a185e2c-8a9c-11dd-a76a-0000779fd18c.html#axzz2AhhV09r0>

Ostertag, C., Lundy, M., Gottret, M.V., Best, R., Ferris, S., 2007, *Identifying Market opportunities for Rural Smallholder Producers*, CIAT, <http://webapp.ciat.cgiar.org/downloads/onlinepublications.htm>

Osterwalder, A., 2010, *Business Model Generation*

Regoverning Markets, Chain-wide Learning Synthesis Report, 2008

Regoverning Markets: Small scales producers in modern agrifood markets, IIED, <http://www.regoverningmarkets.org/>

Sartorius, R., *Participatory Monitoring and Evaluation Systems*,

Seville, D., Buxton, A., Vorley, B., 2010, Under what conditions are value chains effective tools for pro-poor development, Sustainable Foodlab, IIED

Singh, S. 2008. Marketing channels and their implications for smallholder farmers in India

Sitko, N., Study presented at the Agro-Enterprise Learning Alliance for Southern and Eastern Africa, Michigan State University

The World Development Report, 2008, The World Bank, http://siteresources.worldbank.org/SOUTHASIAEXT/Resources/223546-1171488994713/3455847-1192738003272/Brief_AgPovRedctn_web.pdf

Vermeulen, Woodhill, Proctor, Delnoye, 2008, Chain-wide learning for Inclusive Agrifood Market Development, IIED

Vorley, B., (IIED), Lundy, M., (CIAT), MacGregor, J., (IIED), Paper 2008, Business models that are inclusive of small farmers

World Bank, 2012, Agricultural innovation Systems - An investment Sourcebook

Fotografías:

Neil Palmer, Ciat