



## Actores Privados Salvadoreños

# Guía de Promoción de Cadenas de Valor Tomo 1 : Sector privado (Empresarios)





## Guía de Fomento de Cadenas de Valor

### Publicado por:

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

### Coordinación general:

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

### Componente:

Clusters / cadenas productivas / ramas (CCR)

### Sitio web:

[www.gtz.de/elsalvador](http://www.gtz.de/elsalvador)

### Autores:

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

### Revisión técnica:

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

## Indice

Introducción.....	3
Marco institucional.....	5
1.El concepto: Qué es una iniciativa promotora de una cadena de valor?.....	6
2.Selección de subsectores y cadenas de valor.....	9
3.Sensibilización de los actores.....	11
4.Diagnóstico de la cadena de valor.....	13
5.Objetivos, Estrategia y Plan de Acción de la Cadena de Valor.....	15
6.Implementación y Monitoreo de la Estrategia.....	20
Anexos.....	24

# Introducción

## Contexto

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

## Competitividad y cadenas de valor

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

Una vez conociendo la demanda específica y el potencial de mercado que se ofrece, los actores privados, apoyados por distintas instituciones de apoyo, pueden coordinar sus actividades para aumentar la capacidad competitiva en todos los eslabones locales de la cadena y buscar conjuntamente la forma de acceder a nuevos mercados dinámicos. La motivación y el compromiso de parte de los empresarios y productores en trabajar juntos para alcanzar este objetivo se ha probado ser un elemento clave en el desarrollo exitoso de una cadena de valor.

## Programa FORTALECE (MINEC/GTZ)

El componente de “Cluster, Cadenas Productivas y Ramas (CCR)” del Programa de Fortalecimiento de la Economía y del Empleo (FORTALECE) ha contribuido al desarrollo y fortalecimiento de cadenas de valor, orientando sus apoyos tanto a aumentar la competitividad de cadenas y sus productos como también a integrar a productores y empresarios vulnerables en una dinámica de cadenas y vincularlos con nuevos mercados crecientes. El componente ha ajustado distintos instrumentos y buenas prácticas internacionales a las condiciones de El Salvador, y los ha aplicado en varios subsectores. Se ha podido generar valiosos aprendizajes y materiales de capacitación. Estos materiales están disponibles en las oficinas del Programa FORTALECE (MINEC/GTZ) y en el web bajo [www.gtz.de/elsalvador](http://www.gtz.de/elsalvador).

## Usuarios de la guía

La presente guía<sup>1</sup> se dirige a los actores privados salvadoreños, los dueños y gerentes de empresas de todo tamaño y sector, incluyendo microempresas, productores, asociaciones sectoriales, y cooperativas, que tienen interés en aumentar la competitividad de sus productos y acudir a nuevos mercados mediante el trabajo en cadena de valor.

## Objetivo de la guía

El objetivo de esta guía es inducir en forma orientadora y práctica al desarrollo y la promoción de cadenas de valor en el contexto salvadoreño. Pone énfasis en las oportunidades y los beneficios que una promoción en cadena puede ofrecer a los actores empresariales, explica su propio rol y los apoyos que pueden recibir de diferentes instituciones. El enfoque aquí presentado no es la única forma de promocionar cadenas, es más bien una combinación de las experiencias generadas en el Programa FORTALECE, complementada con las buenas prácticas generadas en otros proyectos de la cooperación internacional.

1. Existen dos tomos adicionales, uno dirigido a los prestadores de servicios empresariales y otro dirigido a los promotores gubernamentales.

## Aplicar la guía

Para una aplicación eficaz de la guía no es necesario haber trabajado antes en una iniciativa de cadena de valor. La guía introduce a una serie de criterios, pasos metodológicos y explicaciones para la promoción de cadenas de valor.

Sin embargo, no es autodidáctica, más bien necesita ser complementada por orientaciones adicionales en el proceso de la promoción, que podría dar el experto que acompaña a la iniciativa.

## Hilo conductor de la guía

La guía se estructura de la siguiente manera:



Cada capítulo está estructurado de la siguiente manera:

- **Preguntas guías** introducen a los temas a ser abordados e inducen al lector que reflexione sobre su experiencia previa;
- Inducción a los **aspectos básicos** relacionados a cada capítulo;
- Explicación de los principales **aspectos y criterios** para impulsar el proceso de incrementar la competitividad de su cadena.
- Cuando aplica, se presentarán **ejemplos concretos** resultantes de las experiencias pilotos con cadenas de valor en El Salvador y en otros países.

Se usan las siguientes señales en la guía:



Checklist/ Lista de verificación



Aspecto importante



Instrumento metodológico



Aviso a un anexo

## Marco Institucional

La GTZ . Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GMBH.

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

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

Enfoque Integral	Orientado a procesos	Orientado a valores
<p><b>V</b>inculación de las distintas dimensiones de los objetivos (económicas, sociales, ecológicas)</p> <p><b>E</b>nfoque de múltiples niveles y enfoques de alcance supranacional</p> <p><b>F</b>omento de una mejora en la acción conjunta del Estado, la sociedad civil y el sector privado</p> <p><b>I</b>ntegración de diversas formas de asesoría (técnica, organizacional, política).</p>	<p><b>G</b>estión del cambio profesional y orientada a resultados.</p> <p><b>F</b>ortalecimiento de la eficiencia y de la responsabilidad propia de las contrapartes.</p> <p><b>M</b>oderación de procesos justos de negociación entre intereses divergentes; fomento de los grupos de interés desaventajados</p>	<p><b>D</b>emocracia, Estado de derecho y derechos humanos como valores fundamentales.</p> <p><b>F</b>omento del buen gobierno (participación de la población, transparencia, rendición de cuentas).</p> <p><b>I</b>ntroducción de conceptos de la economía de mercado social y ecológica.</p>

## El Programa FORTALECE (MINEC/GTZ).

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

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

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

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

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

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

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

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

Resultado  
○ Concepto de cadena de valor conocido

## Preguntas Guías

- ¿Qué es una cadena de valor?
- ¿Quiénes participan en un programa con enfoque de cadena de valor?
- ¿Cuáles son los beneficios económicos de un empresario en participar en una cadena?

(i)  
¿Qué es una cadena de valor?

## La cadena de valor

### ¿Qué es una cadena de valor?

Una cadena de valor tiene cuatro dimensiones importantes:

- ▶ **Relación estratégica entre eslabones:** Lo que normalmente encontramos en el mercado es una cadena “productiva” con relaciones existentes entre actores individuales en distintos eslabones donde se transforma un producto o servicio determinado. Cuando esta relación se convierte en una colaboración estratégica entre eslabones y sus varios actores para el beneficio mutuo, aplica el término de la “Cadena de Valor”.

Quiere decir que con miras a un producto final determinado, los actores logran coordinar estratégicamente sus actividades, agregándole un valor adicional al producto en cada eslabón hasta llegar al consumidor final. (Basado en Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT 2004, Increasing the Competitiveness of Market Chains for Smallholder Producers, Manual 3)

- ▶ **Actividades:** Las actividades en una cadena se agrupan en los siguientes eslabones:
  - el abastecimiento de insumos
  - la producción (primaria)
  - el procesamiento y la transformación
  - la comercialización, distribución y la venta al consumidor final.

- ▶ **Actores:** Las actividades generalmente se dividen entre varios actores empresariales, que tienen relaciones de comprador-vendedor y de proveedor-cliente.

- ▶ **Ubicación:** Los actores de la cadena pueden concentrarse en un solo sitio geográfico o pueden repartirse por diferentes áreas nacionales (cadenas locales) o países e incluso continentes (cadenas globales). Si los mercados locales son relativamente pequeños, como en el caso de El Salvador, es prudente que los actores de una cadena local intenten vincularse activamente con cadenas internacionales y llegar así a mercados globales.

### Ejemplo 1: El valor agregado:

Para cultivar tomates en Zapotitán, los productores compran los fertilizantes y las semillas en otro lado que les cuesta \$20 para su producción total. Los tomates maduros se venden en el mercado en \$100. El valor agregado equivale a  $\$100 - \$20 = \$80$ , que se reparte entre los actores de la cadena (productores, transportistas y comercializadores).

El gráfico 1 muestra en forma indicativa las actividades en una cadena de productos lácteos.

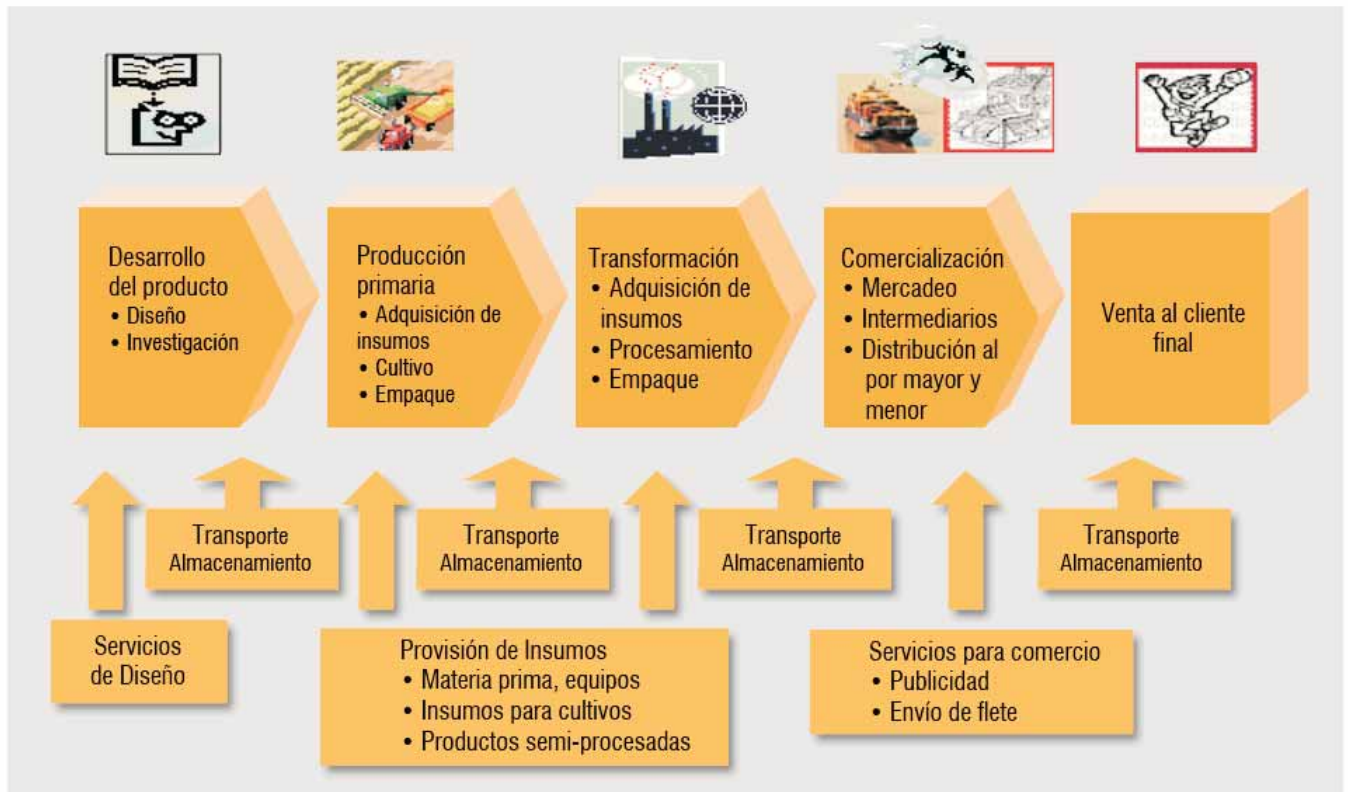


Gráfico 1: Cadena de valor de productos lácteos en un esquema sencillo



Es relevante entender que para transformar un producto, aparte de las actividades principales de la cadena, se requiere de otros actores que proveen insumos importantes en forma de bienes o servicios. Esta relación revela el siguiente gráfico, donde las actividades principales se exponen en la línea superior, mientras los campos celestes en la parte inferior indican los diferentes insumos que se suplen en forma de bienes (p. ej. materia prima) y servicios (p. ej. transporte).

Gráfico 2: Cadena de valor con la provisión de insumos



**Ejemplo 2:**

**Cadenas de valor en países industrializados**

Trabajar en una organización de cadena global no es algo nuevo para las industrias en los países industrializados sino existe ya por décadas y ha sido uno de los factores de éxito. Un buen ejemplo es la industria automotriz alemana, cuyo éxito y alto nivel de competitividad siempre se debía a la estrecha articulación entre los proveedores alemanes e internacionales de componentes tecnológicos y las terminales automotrices de BMW, Volkswagen, Daimler Benz y otros.

En un subsector que está caracterizado tanto por cambios tecnológicos muy rápidos como por nuevas regulaciones de seguridad y medioambientales, se requiere un constante intercambio de información y acciones en conjunto para encontrar soluciones rápidas a problemas que se presentan en su momento, crear las innovaciones que pide el mercado o poder cumplir con los altos estándares de calidad.

Otras subsectores conocidos que se organizan en cadenas globales es la industria textil. También los grandes conglomerados en la industria alimenticia se basan en cadenas globales (p.e. Procter y Gamble; Nestlé; etc).

## Programas promotoras con enfoque de cadena de valor



### ¿Quiénes participan en un trabajo de cadena de valor?

#### Como Actores protagonistas

- Empresarios, empresarias, creadores de empresas, autoempleados, cooperativas.
- Empleados y personas que buscan empleo
- Otras empresas privadas nacionales e internacionales, capaces para entrar en una cooperación público-privada o alianza estratégica entre el sector privado y público.

#### Como Promotores

- Instituciones y organizaciones de apoyo, proveedores de servicios empresariales.
- Autoridades gubernamentales relevantes para el sector.

### Cuál es el beneficio para un empresario de participar en un trabajo con enfoque de cadena de valor?

- Puede aumentar la **competitividad** de sus productos o servicios, ya que el objetivo del trabajo en cadena es identificar las fortalezas y debilidades en cada eslabón a lo largo del proceso productivo y mejorar los productos en términos de calidad, precio, volumen, confiabilidad, diseño y tiempo de entrega.
- Puede acceder a **nuevos mercados** (nacionales e internacionales) y consolidar mercados existentes ya que va a conocer mejor los requerimientos y preferencias de la demanda (por ej. estándares internacionales de calidad) y se ejecutarán actividades para poder acogerse a ellos.
- Puede influir y **asegurar sus compras o ventas** con otros actores dentro de la cadena (mayor seguridad de la planificación de su propia producción)
- Si es un pequeño productor o microempresario puede integrarse en las **dinámicas y el crecimiento** de una cadena de valor que abastece a mercados más grandes.

## 2. Selección de Subsectores y Cadenas de Valor

### Preguntas Guías

- ¿Quién selecciona una cadena de valor para que sea incorporada en un programa de promoción?
- ¿Cómo se la selecciona?
- ¿Qué puedo hacer yo como empresario que pertenezco a una cadena de valor para recibir apoyo?

(ii)  
**Seleccionar la Cadena de Valor**

### ¿Quién selecciona?

Es frecuentemente el Gobierno junto con los actores territoriales, gobiernos locales y la cooperación internacional quienes seleccionan los subsectores o las cadenas de valor concretas a las cuales se va a apoyar en un programa de promoción.

Esto generalmente se decide en un momento inicial, cuando se diseña el programa.

El siguiente cuadro indica la diferencia entre un sector, subsector y una cadena de valor, en base de ejemplos, uno del sector agrario y otro de servicios.

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

### ¿Cómo se selecciona?

Las autoridades gubernamentales, actores territoriales y gobiernos locales buscan impulsar las cadenas que cumplan con dos tipos de criterios, tanto económicos como políticos, como muestra el cuadro siguiente:



Criterios que reflejan las consideraciones políticos y sociales	Criterios económicos
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Distribución equitativa de la promoción pública entre agroindustria, industria manufacturera y servicios.</li> <li><input type="radio"/> Participación de microempresas, pequeños productores u otros grupos vulnerables (jóvenes, mujeres jefa de hogar, etc.) en una cadena.</li> <li><input type="radio"/> Por área geográfica (p.e. zonas rurales marginalizados).</li> <li><input type="radio"/> Sectores donde ya existe un asociativismo empresarial o hay iniciativas en marcha.</li> <li><input type="radio"/> Voluntad de cambiar y aprender de parte de actores en la cadena.</li> <li><input type="radio"/> Criterios medioambientales, de equidad de género o seguridad alimentaria.</li> <li><input type="radio"/> Experiencia previa de las instituciones gubernamentales en haber trabajado con una cadena.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="radio"/> Situación de demanda para los productos</li> <li><input type="radio"/> Tendencia en mercados nacionales y/o internacionales y potencial de mercado futuro.</li> <li><input type="radio"/> Potencial de aumentar la generación de valor agregado</li> <li><input type="radio"/> Potencial de generar ingresos y empleos</li> <li><input type="radio"/> Contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y a la exportación.</li> <li><input type="radio"/> Potencial de desarrollo nacional de la industria</li> <li><input type="radio"/> Cuellos de botella existentes.</li> <li><input type="radio"/> Fomentar enlaces entre diferentes subsectores y cadenas.</li> </ul>



## ¿Qué puedo hacer yo como empresario para poder participar con la cadena a la que pertenezco?

► **Conocer las prioridades políticas del Gobierno:** Normalmente la selección de cadenas específicas a ser incorporadas en programas de fomento se orienta en los criterios indicados. Sin embargo, también es posible que la selección se oriente en objetivos políticos y sociales según los programas y objetivos gubernamentales. Por esto, es prudente que los empresarios y productores consigan informaciones acerca de las prioridades del Gobierno.

► **Organizarse con empresas de la cadena:** Un grupo de empresas de un subsector cuenta con mayor visibilidad y poder de negociación frente a las autoridades gubernamentales en comparación con una empresa individual. Además, muestra que dentro del subsector ya existe un poder de convocatoria y una voluntad para trabajar en conjunto. Para empezar un proceso de organización en forma de cadena, existen varios prestadores de servicios empresariales (ONGs, consultores individuales) que puede contactar.

► **Solicitar fomento a las autoridades gubernamentales:** El grupo de empresarios debería tomar la iniciativa y solicitar a las autoridades gubernamentales, por ejemplo, al MINEC o a CONAMYPE, que se les incorpore en un programa de promoción de cadena.

► **Tener argumentos concluyentes:** Para sustentar su necesidad de recibir fomento, deberían llegar bien preparados y con argumentos concluyentes. La experiencia indica que lo más relevante es presentar a las autoridades:

① Una oportunidad de negocio concreta que se les ofrece a las empresas de una cadena, donde les faltan solamente algunos aspectos antes de poder despegar y llevar su oferta a un mercado dinámico. Para dar un ejemplo, puede ser que haya una fuerte demanda en el mercado europeo para miel de abeja salvadoreño, pero para poder acceder a este mercado, necesitan primero cumplir las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y comprobarlo con una certificación correspondiente.

② Un problema concreto o una fuerte presión de competencia que enfrenta la cadena y donde necesita apoyo para solucionarlo. El siguiente ejemplo ilustra dicha situación.

### Ejemplo 3:

#### Subsectores y cadenas

El Ministerio de Economía (MINEC) enfocará en los próximos años los siguientes sectores y cadenas:

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

### Ejemplo 4:

#### Resurgimiento de la cadena de bálsamo peruano en El Salvador

**El bálsamo peruano** es un ingrediente de la industria cosmética y farmacéutica, basado en la oleoresina de un árbol que existe casi exclusivamente en El Salvador.

**El problema:** Los actores de la cadena de bálsamo se encontraron en una situación grave. Por un lado, la demanda en los mercados principales (EEUU y Europa) bajaba debido a restricciones impuestas al uso del bálsamo, por su potencial alérgico, además por el desarrollo de sustitutos sintéticos. Al mismo tiempo, entre los productores y exportadores se mantenía una fuerte competencia interna basada en el precio, de manera que la explotación ya no era rentable. En consecuencia, el bálsamo peruano estaba a punto de desaparecer del mercado. Incluso se empezaron a talar los árboles para usar la madera.

**El enfoque:** Después de haber realizado un diagnóstico, el Programa FORTALECE, INTERVIDA y CBI enfocaron sus apoyos en tres líneas estratégicas: (i) sensibilización de actores sobre precios mínimos para que la explotación sea rentable, (ii) certificación de la calidad del bálsamo, basado en los requerimientos de EEUU y Europa que fueron identificados previamente en una investigación de mercado, además investigación de los compuestos alérgicos del bálsamo y (iii) reforestación en el área de producción para aumentar la materia prima.

**Los resultados:** En términos de volúmenes fueron incrementadas las exportaciones en 50% en un plazo de tres años. Con referencia al precio, los productores y exportadores en base a su conocimiento de los costos de producción y de sus competidores, lograron negociar un mejor precio del producto en el mercado internacional que subió desde 4.7 a 11.1 USD. Con la Universidad de Viena se está todavía investigando los compuestos alérgicos y posibles soluciones.

### 3. Movilización de los Actores de la Cadena

Resultado  
○ Núcleo de actores comprometidos a trabajar en conjunto

#### Preguntas Guías

¿Cómo puedo yo como empresario beneficiarme del trabajo en cadena de valor y mejorar la situación de mi negocio?

¿Cuáles son los compromisos que necesito estar dispuesto a asumir?

(iii)  
¿Movilizar a los actores?

#### Los Beneficios

Los beneficios que resultan para un empresario a través de trabajar en una cadena de valor es:

- **Aumentar la competitividad del producto** final de la cadena a través de identificar las fortalezas y debilidades en cada eslabón, incluso las pérdidas en el proceso, y ejecutar medidas de mejoramiento.
- **Acceder a nuevos mercados** (nacionales e internacionales) y consolidar los existentes a través de entender los requerimientos de los compradores en lo que se refiere a calidad, precio, confiabilidad, volúmenes, diseño y prontitud en la entrega.
- Conocer sistemáticamente todo **el proceso productivo** hasta llegar al producto final, y analizar los enlaces y flujos de bienes, servicios e información.
- Vincularse a mercados globales a través de conocer y cumplir con **estándares internacionales de calidad**.

Cuál es el beneficio de trabajar en conjunto con los actores de la cadena?

- **Argumento 1:** El diagnóstico conjunto de la cadena permite a cada empresario entender por qué los clientes le compran a él y de identificar cuál de los proveedores de insumos es valioso para su negocio.
- **Argumento 2:** Si los mercados locales son relativamente pequeños, como es el caso de El Salvador, para tener éxito e incluso para sobrevivir es indispensable que una empresa logre conectarse con un mercado más amplio a través de enganchar con los actores de una cadena global (participar directamente o indirectamente en la exportación).
- **Argumento 3:** El microempresario adquiere acceso a nuevos y más grandes mercados antes inaccesibles para él, lo que aumenta su autoestima como empresario.

- **Argumento 4:** Cuando la venta del producto de una cadena aumenta, se benefician todos los actores que participan en los diferentes eslabones de la cadena.
- **Argumento 5:** En los mercados de exportación se observa, que ya no es la empresa individual que compite por un mercado, sino la competencia está entre cadenas. Por ejemplo, no son los productores de añil que compiten dentro del mercado local entre ellos, sino es la cadena salvadoreña del añil que compite en el mercado europeo con una cadena de añil de la India. Este entendimiento ayuda a superar diferentes conceptos entre los eslabones.
- **Argumento 6:** Esto significa que las empresas de una cadena, para mantenerse o extender su mercado, dependen una de la otra. Una empresa sola de un eslabón de la cadena no logra crear un producto competitivo, sino hay que lograr que todos los eslabones operen a un nivel donde cumplen con los requerimientos del mercado. Si un eslabón falta o si hay un elemento deficiente, por ejemplo, con respecto a la calidad del producto, esto incide en la competitividad de la cadena completa.
- **Argumento 7:** Generalmente un empresario cuenta solamente con las informaciones que se refieren a sus enlaces comerciales directos con los proveedores y compradores. Sin embargo, para competir exitosamente es necesario conocer las operaciones que se realizan en los otros eslabones a lo largo de la cadena, y entender los requerimientos de los compradores del producto. Usualmente ese tipo de información es difícil de obtener para una empresa individual. Un trabajo en cadena en cambio ayuda a levantarla, mediante el intercambio con aquellas empresas de los eslabones que se ubican más cerca al consumidor final, por ejemplo, los supermercados que conocen las preferencias de sus clientes.

## Los Compromisos

Cuáles son los compromisos que los empresarios necesitan asumir para realizar un trabajo en conjunto?

- **Diálogo e intercambio de información:** Los actores de los diferentes eslabones necesitan intercambiar información acerca de las operaciones que se realicen en cada sitio. Es el aspecto más importante para detectar las fortalezas y debilidades de la cadena, por ejemplo en cuanto a cumplir con los requerimientos de los compradores en términos de calidad, precio, volumen, confiabilidad, plazos de entrega, etc. Puede también implicar compartir con otros actores de la cadena informaciones de ventajas competitivas con respecto a la tecnología o el acceso a mercados. Si un actor no está dispuesto a hacerlo, debería expresarlo al inicio del proceso. Esto significa, que el trabajo va a enfocarse en otros ejes estratégicos de interés común. Cuando los actores lo desean, el prestador de servicios que acompaña el proceso debe asegurar la discreción de las informaciones de las empresas individuales. Por ejemplo, se puede solamente divulgar datos agregados y no individuales.
- **Cooperación y coordinación:** Es clave que se establezcan vínculos estrechos para coordinar las acciones que se llevan a cabo dentro de los eslabones, apuntando a la competitividad del producto final.
- **Visión conjunta:** Entre los diferentes eslabones de la cadena a nivel local e internacional se requiere identificar una visión conjunta para desplegar su oferta y llevarla a nuevos mercados. La visión es clave para poder establecer una fuerte vinculación con los otros eslabones.
- **Compromisos:** Entre los diferentes eslabones, particularmente locales e internacionales, probablemente saldrán intereses divergentes acerca de aspectos específicos. Aquí es imprescindible no perder de vista que todos los actores de la cadena comparten un objetivo común que consiste en aprovechar una oportunidad de negocio! Se necesita encontrar, en estos casos, compromisos viables enfocados a fortalecer la competitividad de la cadena y a conformar alianzas estratégicas entre eslabones. Es decir, algunas decisiones empresariales dependen de los acuerdos dentro de la cadena.
- **Liderazgo privado:** Corresponde a las empresas tomar el liderazgo para mejorar sus productos y procesos. El grupo necesita identificar a una persona con liderazgo entre ellos para arrancar una iniciativa. Puede ser útil tener un líder que crea confianza entre los actores de la cadena y otro más enfocado a la promoción de la cadena frente a actores externos. Los actores gubernamentales y los prestadores de servicios empresariales en comparación tienen más bien un rol complementario, dándole respaldo al trabajo en la cadena y promocionándolo.

## 4. Diagnóstico de la Cadena de Valor

### Preguntas Guías

- ¿Cómo se hace el diagnóstico de la cadena?
- ¿Cuáles informaciones necesito aportar como empresario?
- ¿Cuál es el beneficio de conocer la interrelación entre mi eslabón, los demás y mi entorno?

(iv)  
**Diagnosticar la Cadena de valor**



### El Mapeo de la Cadena de Valor

► **Concepto:** Para analizar cadenas de valor se usa el instrumento del mapeo.

Los productores y empresarios visualizan a lo largo de la cadena, las actividades que realizan en cada eslabón para transformar el producto, además las relaciones que tienen entre ellos.

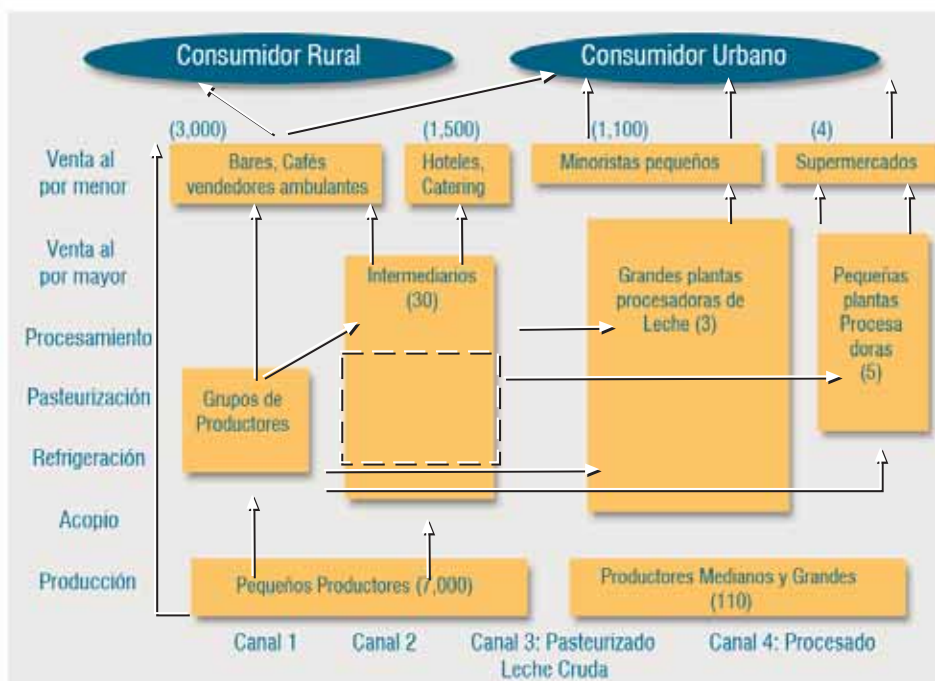
De tal manera ilustra el proceso completo de producción o de provisión de un servicio, desde su inicio (materia prima, diseño, concepción) hasta el consumidor final.

### ► Propósito del mapeo

- Identificar los productores y empresas claves de la cadena, empezando en el ámbito local y continuando con actores afuera del país con los cuales se vinculan.
- Entender los canales que existen para comercializar un producto o servicio.
- Entender las relaciones que existen entre los actores.

El siguiente gráfico muestra el ejemplo de un mapa de una cadena de productos lácteos. Se sugiere leerlo desde abajo (producción) hacia arriba (venta al por menor). Además, en el anexo 1 se presenta otro ejemplo de una cadena de productos orgánicos.

Gráfico 3: Un mapa de una cadena de valor de productos lácteos



Anexo

Elementos del mapa	En el gráfico:
Las actividades en cada eslabón a lo largo del proceso de producir el producto final	En blanco a la izquierda
Los actores que realizan las actividades en cada eslabón, ordenado por canales 1-4 comerciales y con indicaciones (número de actores, volumen de producto, etc.)	En naranja
Los mercados finales	En azul
Relaciones entre los actores	Flechas blancas



## Cuáles informaciones necesitan compartir los empresarios para el mapeo?

- Cuáles son los mercados donde se vende el producto (servicio) de la cadena?
- Cuál es mi producto (o servicio) intermedio en esta cadena?
- En cuál eslabón del proceso productivo me encuentro?
- De dónde consigo mis insumos y a quién vendo mi producto o servicio?
- Cuánto les compro a mis proveedores y cuánto les vendo a mis clientes?
- Cuál es el valor que le agrego al producto?
- Cuáles son los requerimientos que tienen mis compradores acerca de mi producto o servicio y cómo consigo esta información?
- Cuáles otras empresas o actores conozco que son relevantes para el producto final de la cadena?
- Cuáles de ellos tienen relaciones con compradores internacionales?

▶ En base del mapa, los consultores o expertos que acompañan el proceso de desarrollo de la cadena continúan profundizando el diagnóstico, para lo cual recurren a informaciones adicionales de estadísticas, estudios, internet, entrevistas, etc.

### Cuál es el beneficio del diagnóstico para el empresario?

A través del diagnóstico, cada productor y empresario conoce los puntos clave que inciden en la competitividad de la cadena y su producto o servicio final que son:

#### ▶ **Conocimientos a nivel empresarial**

- Conoce a los actores claves de la cadena, tanto de su propio eslabón como de los demás y entiende cómo están conectados entre ellos.
- Aprende de los compradores acerca del mercado y sus requerimientos.
- Conoce los volúmenes y los costos de producción.
- Entiende qué son estándares internacionales y para qué sirven.
- Conoce los canales que existen para comercializar el producto.
- Entiende, cuáles son **las fortalezas y debilidades** en cada eslabón de la cadena, incluyendo en su propio eslabón, y de qué manera afectan la competitividad del producto o servicio final en sus mercados de venta.

- Comprende lo que necesita de sus proveedores para disminuir sus costos o aumentar la calidad de su producto.
- Entiende lo que necesita ofrecer a sus compradores para que ellos puedan disminuir los costos o aumentar la calidad del producto.
- Entiende lo que hace falta para aumentar las ventas.
- Aprende de **los factores críticos de éxito** sobre los cuales se necesitan actuar en la cadena, refiriéndose a criterios de eficiencia, calidad del producto y sus especificaciones, estándares internacionales, desarrollo de canales de comercialización y capacidad de innovación. Además aprende de sus propias necesidades de mejoramiento.

#### ▶ **Conocimientos sobre el entorno de las empresas:**

- Conoce las autoridades gubernamentales y otros proveedores de servicios públicos y privados relacionados a la cadena (p.ej. laboratorios de ensayo de la calidad fitosanitaria, servicios de información de mercado, leyes de regulación de exportaciones, reglas internacionales del comercio, etc.).
  - Entiende los aportes que se requiere de parte de ellos en cada eslabón para aumentar la competitividad del producto (p.ej. certificar la inocuidad de productos para poder acceder al mercado europeo).
- ▶ Esto se traduce en un próximo paso en: Una estrategia de desarrollo de la cadena y aumento de la competitividad del producto final y un respectivo plan de acción.



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

### Preguntas Guías

- ¿Cuál es el beneficio de contar con una estrategia de la cadena de valor y cómo se la obtiene?
- ¿Por qué es relevante que los empresarios logren identificar intereses comunes para su estrategia?
- ¿Por qué es relevante planificar tanto a corto como a mediano plazo?
- ¿Cuáles son los impactos que el trabajo en cadena puede generar para los empresarios?
- ¿Cuál es la ventaja de especificar y cuantificarlos?

(v)  
**Desarrollar Estrategia y Planificación**



### Estrategia

La planificación estratégica es el primer momento en el proceso de la promoción de una cadena de valor cuando los actores llegan a un acuerdo sobre el objetivo estratégico. Además asumen el primer compromiso de trabajar en conjunto para alcanzar este objetivo estratégico. Estos son los consensos que acompañarán a los actores durante los próximos años de la promoción de la cadena.

Cuál son los beneficios para los empresarios de contar con una estrategia de la cadena?

- ▶ **Tener un norte claro:** La estrategia ayuda al empresario y productor en la cadena a tener el norte claro acerca de
  - Qué es lo que yo y los otros socios de la cadena queremos lograr en términos de nuestra competitividad? (objetivos)
  - Qué es lo que tenemos que hacer en cada eslabón para lograrlo? (actividades)
  - Quién lo hace y hasta cuándo? (responsabilidades y plazos)
- ▶ **Llegar a una visión compartida:** La estrategia es por un lado un instrumento de planificación. También ayuda a crear entre los empresarios y productores de los diferentes eslabones, una visión compartida sobre cómo mejorar la posición competitiva en sus mercados a través del trabajo en equipo.
- ▶ **Beneficio mutuo:** La estrategia visualiza los beneficios mutuos que los mejoramientos en diferentes eslabones generan para los empresarios y productores. Por ejemplo, si la estrategia en la parte de comercialización establece la participación de los operadores turísticos salvadoreños en una feria en Europa para promocionar el producto turístico de avistamiento de aves y resulta que logran vender este producto a clientes españoles, los alojamientos salvadoreños que cooperan con estos operadores se benefician automáticamente ya que recibirán a más turistas.

Cómo se llega a tener una estrategia?		
<b>Consideraciones Previas</b>		
<b>Iniciativa empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los actores privados “llevan la batuta” y asumen la responsabilidad para mejorar su competitividad.</li> <li>○ Participan empresarios y productores que quieren cambiar algo.</li> <li>○ Tienen un compromiso de trabajar juntos hacia el mediano plazo (3-5 años).</li> <li>○ Están dispuestos a participar en grupos de trabajo, donde estén representados diferentes eslabones.</li> <li>○ Existe claridad sobre inversiones necesarias y sobre la contribución a las inversiones de cada actor (financieras y capital humano calificado)</li> </ul>	
<b>Elaborar la estrategia</b>		
<b>Tener una metodología de elaboración de la estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar la estrategia en talleres en grupo.</li> <li>○ Un moderador acompaña y orienta a los empresarios y productores en todo este proceso.</li> <li>○ Conoce las técnicas de planificación estratégica participativa.</li> </ul>	
<b>Elementos de la estrategia<sup>2</sup></b>	<b>Estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visión</li> <li>○ Objetivo general</li> <li>○ Objetivos y metas estratégicos</li> <li>○ Actividades</li> </ul>	<b>Plan de acción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Resultados esperados</li> <li>○ Impactos esperados</li> <li>○ Cronograma de implementación</li> <li>○ Responsables</li> </ul>
<b>Ejes estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los ejes estratégicos de interés compartido que forman parte de las estrategias de cadenas en El Salvador y otros países latinoamericanos:                (i) innovación de productos y procesos, (ii) calidad,                (iii) encadenamientos entre eslabones (iv) eficiencia interna de la cadena.</li> <li>○ Entre más temas se traten al mismo tiempo, más complejo se convierte el trabajo. Por ello hay que priorizar!!!</li> <li>○ El anexo 3 presenta algunos detalles acerca de cada tema</li> </ul>	

2. En el anexo 2 se presenta un formato para sistematizar la estrategia y el plan de acción

## La Planificación Estratégica

Existe una variedad de posibilidades metodológicas de cómo planificar la estrategia, los objetivos y el plan de acción. En esta guía se presentan **dos alternativas** de cómo planificar la estrategia y el plan de acción:

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

Los pasos en ambos casos consisten en identificar:

- ▶ los objetivos o metas estratégicas de la promoción de la cadena (concretos y alcanzables)
- ▶ las maneras principales para alcanzarlos (denominados ejes estratégicos)
- ▶ para ejecutar las actividades en los ejes estratégicos normalmente se requiere un presupuesto, por lo cual conviene acudir a programas de promoción de cadenas o entidades financieras.

### Ejemplo 5: Objetivos y ejes estratégicos de una cadena de concentrados de frutas

Objetivo o meta estratégico:

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

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

## Cómo identificar si existen intereses comunes o intereses individuales y cuáles son las consecuencias para un trabajo en cadena?

### ESCENARIO 1

Cuando **NO** se identifican intereses comunes sino más bien prevalecen intereses individuales:

- Cada actor en la cadena intenta defender su propio interés.
- Los intereses individuales entre diferentes eslabones pueden incluso entrar en conflicto.
- No hay coordinación, ni cooperación entre los actores en diferentes eslabones.
- No hay intercambio de información.

LAS CONSECUENCIAS SON:

- No se logra definir ni visiones ni objetivos comunes para la cadena.
- Una estrategia para mejorar la competitividad de la cadena no se materializa.
- Las debilidades de la cadena, los problemas de vender el producto en el mercado final y las pérdidas que se generan en el sistema, persistirán.

### ESCENARIO 2

Cuando **SI** se identifican ámbitos de intereses comunes:

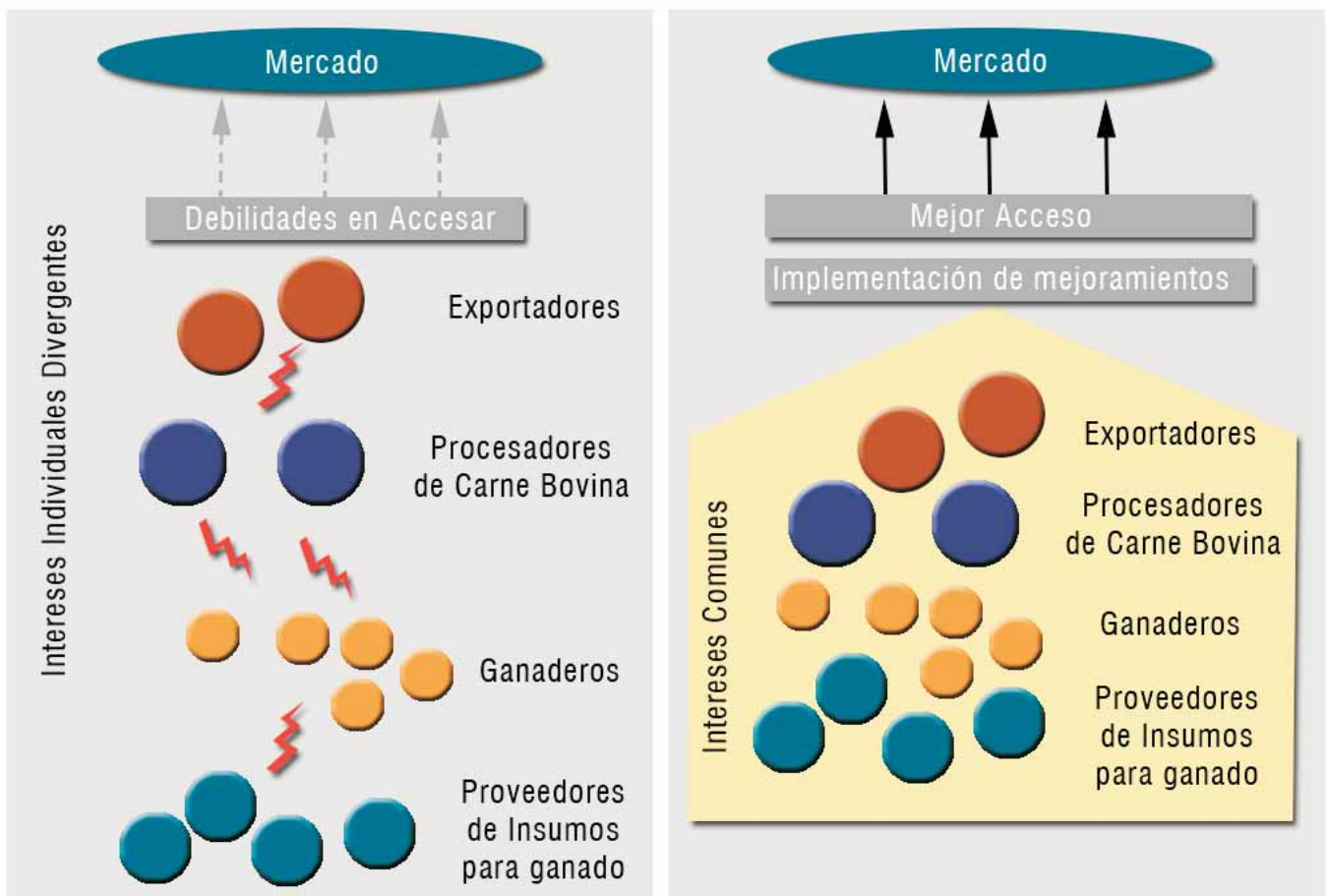
- Cada empresario o productor entiende que hay una interdependencia en toda la cadena y que le trae beneficios si los actores de otros eslabones logran mejorar la competitividad.
- Los intereses comunes motivan a los actores a asociarse y coordinar sus actividades entre los eslabones.
- También se motivan a intercambiar información y analizar en conjunto, qué hay que hacer para mejorar la competitividad de la cadena.

LAS CONSECUENCIAS SON:

- En base de los intereses comunes, los actores pueden desarrollar una visión acerca del potencial de transformar su cadena y una estrategia respectiva que lo pone en práctica.
- El grupo de trabajo de la cadena crea un ambiente constructivo para ejecutar las actividades, ya que todos respaldan los objetivos que se han definido.
- A un mediano plazo, se logra implementar los mejoramientos requeridos para cumplir los requerimientos del consumidor final del producto de la cadena y así poder conquistar nuevos mercados.

El siguiente gráfico visualiza los dos escenarios:

Gráfico 4: Dos escenarios, uno donde prevalecen intereses individuales y otro con intereses comunes enfocados en un objetivo



**Ejemplo 6:**

**Intereses individuales y comunes en una cadena de valor**

Intereses individuales: Si los productores de melones se organizan en una asociación de compra para negociar mejores precios de los fertilizantes (insumo de su producción), sus intereses van en contra de aquellos de los suplidores del fertilizante, ya que tienen ahora que rebajar sus precios y recibirán menos ingresos por cada saco vendido.

Intereses comunes: Aumentar las ventas de melón al mercado alemán, a través de hacer negocios con un gran importador de frutas tropicales en Hamburgo. Esto es el interés común donde apunta la estrategia y la idea es aumentar las ventas totales de melones e incrementar la producción. Los productores van a comprar más fertilizante de manera que el proveedor de este insumo puede compensar los precios más bajos a través de la cantidad vendida.

## Por qué es relevante planificar tanto actividades que se realizan a un corto plazo como también a un mediano plazo?

- La respuesta es muy simple: No se puede hacer todo a la vez!
- Es importante que los empresarios y productores estimen bien su capacidad de ejecutar medidas. Luchar en todos los frentes a la vez probablemente sobrepasa esta capacidad, tanto en términos financieros como de tiempo. Los empresarios y productores correrían el riesgo de diluir sus recursos invertidos, de no finalizar ninguna actividad y así de ir desmotivándose.
- Ayuda mucho priorizar las actividades que se van a ejecutar.
- Puede ser útil priorizarlas según el criterio “Cosechar primero los mangos bajitos”. Significa empezar con actividades que ofrezcan soluciones a problemas muy concretos e inminentes y que pueden brindar resultados rápidos.
- Recién en un segundo paso se entra a implementar actividades que tengan un carácter más estratégico y con miras a un mediano plazo.
- El siguiente cuadro da un ejemplo de una planificación por secuencia de una cadena de turismo.

Ejes estratégicos	Actividades ejecución inmediata (< 6 meses)	Actividades Corto plazo (6-12 meses)	Actividades Mediano plazo (13-24 meses)
Innovación de productos y procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar un inventario de atractivos turísticos en Apaneca</li> <li>○ Crear circuitos de turismo rural con productos turísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejorar señalización para atractivos turísticos</li> <li>○ Capacitar para implementar los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Implementar software para gestión de reservaciones en seis alojamientos</li> <li>○ ...</li> </ul>
Relación con los mercados		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollar material de promoción de las empresas de la cadena, a nivel individual y como conjunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participar en feria ITB Berlín con 5 empresas de la cadena como mínimo</li> </ul>
Eficiencia interna de la cadena	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar reuniones periódicas para ver avance</li> </ul>		

## Cuáles son los impactos que una iniciativa en cadena puede generar?

- ▶ Los impactos reflejan los beneficios que las empresas y productores de una cadena esperan obtener para su negocio a través de su participación en una iniciativa.
- ▶ Ayuda a los empresarios a analizar, si la participación en una iniciativa de cadena les ha servido para mejorar el negocio.
- ▶ Para medir los impactos, se generan indicadores que reflejan los beneficios económicos, por ejemplo, con respecto a las ventas, el aumento de la producción, la productividad por hectárea, etc.
- ▶ Ayudan a reducir el riesgo de las decisiones de inversión en la empresa individual.

### Ejemplo 7:

### Indicadores de impacto cuantitativos

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

Resultados esperados:

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

Impactos esperados en los eslabones de la cadena de melón:

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

Impactos esperados sobre aspectos sociales

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

## Ejes estratégicos en la promoción de una cadena

Anexo

La mayoría de las iniciativas con enfoque de cadena de valor en América Latina se orientan en implementar actividades dentro de cuatro ejes estratégicos que están interrelacionadas entre sí. Son aquellos ejes donde se puede generar mayor impacto con miras a mejorar la competitividad de la cadena respectiva y vincular sus eslabones locales con mercados globales (ver anexo 3 para detalles):

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

- La implementación se necesita enmarcar en un entorno favorable para ser efectiva, compuesto por el marco legal, infraestructura adecuada, las políticas públicas y regulaciones respectivas y las normas sectoriales.



Gráfico 5: Los cuatro ejes estratégicos enmarcados en un entorno favorable

## 6. Implementación y Monitoreo de la Estrategia

### Preguntas Guías

- ¿Cómo se llega a una implementación ágil?
- ¿Cuáles son los compromisos que necesitan asumir los actores privados?
- ¿Cómo se monitorea los avances?

(vi a)  
**Implementar actividades**

(vi b)  
**Monitorear**

### El Comité Ejecutivo para la Implementación

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

Ellos conforman el Comité Ejecutivo,<sup>3</sup> en el cual se definen las formas de trabajo en equipo para implementar las diferentes actividades previstas y monitorear los avances en cuanto a la estrategia de la cadena.

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

### La composición del Comité Ejecutivo para la implementación

- Debería estar representado el mayor número de eslabones posible, sobre todo aquellos con que se ejecutan actividades, aunque puede ser difícil en caso de los eslabones que se encuentran en el extranjero, por ejemplo, los importadores europeos.
- Son los actores privados de la cadena que lideran el Comité y toman las decisiones sobre la ejecución.
- Pueden integrarse también instituciones de apoyo y prestadores de servicios empresariales cuando brindan aportes para ciertas actividades (también en forma temporal). Los promotores gubernamentales pueden participar cuando se implementan actividades para las cuales se requiere un respaldo en el entorno de las empresas, por ejemplo, un ajuste en el marco regulatorio.



Gráfico 7: Composición del Comité Ejecutivo, las instituciones de apoyo y la conformación de subcomités público-privados

## Algunas sugerencias para el funcionamiento eficaz del Comité Ejecutor

- ▶ **Participar en las reuniones de trabajo del Comité Ejecutor**
  - Acordar en la primera reunión del Comité Ejecutor los objetivos de las reuniones, su temario y procedimientos
  - Buscar apoyo para obtener un moderador o facilitador para las reuniones, particularmente al inicio, quien asegura el cumplimiento con el itinerario y los objetivos
  - Intentar participar regularmente en las reuniones regulares,
  - Mantener las reuniones breves, máximo de 2 horas
  - Contar con un temario acordado previamente que también define los objetivos que deben salir de la reunión
  - Concluir las reuniones con decisiones y acciones de seguimiento
  - Cumplir con las tareas acordadas
- ▶ **Crear Subcomités público-privados de trabajo por actividad:** No es necesario que todos los participantes del Comité Ejecutor y las instituciones de apoyo participen en todas las actividades que se ejecutan. Se puede conformar Subcomités público-privados por actividad donde participan solamente aquellos actores realmente involucrados en la actividad y que pueden brindar aportes concretos. Por ejemplo, como indica también el gráfico 7, en un Subcomité para mejorar la calidad del producto, deberían participar actores privados de los eslabones involucrados, certificadoras, instituciones públicas relacionadas a la normalización, entes reguladores y laboratorios de ensayos. También pueden participar actores en el extranjero, como ha sucedido en el caso que plantea el ejemplo a continuación.

### Ejemplo 8:

#### Cooperación público-privada para desplegar la cadena de cacao ecuatoriano

**El proyecto:** En Ecuador, GTZ acompañó una cooperación público-privada que fortalecía las capacidades exportadoras de una cadena de valor de cacao fino.

**Las medidas:** Primero se evaluaron las causas que originaban los problemas de calidad en la exportación: la Asociación de Exportadores de Cacao ANECACAO hizo un diagnóstico sobre el sistema de manejo de la calidad en el Ecuador, y la Asociación Alemana de Importadores de Cacao “Kakaoverein” analizó el estado del cacao al llegar al puerto de Hamburgo. Así inició una alianza estratégica entre pequeños productores, comerciantes, ANECACAO, GTZ y la Asociación Alemana “Kakaoverein” para optimizar el funcionamiento del sistema de control de calidad de cacao.

Luego se ejecutaron varias actividades con los actores de la cadena: programas de capacitación, cuñas radiales para reforzar y extender el alcance de los mensajes (mezcla de variedades, humedad, fermentación, inocuidad) y se generó material de apoyo y promoción (afiches). Además se realizó un día de campo para fomentar las buenas prácticas agrícolas con 180 pequeños productores y una misión de los actores ecuatorianos al puerto Hamburgo para evidenciar el estado real del cacao ecuatoriano que arriba a este puerto.



**Los resultados:** En el 2006 la cantidad exportada hacia Alemania fue 22,455.43 TM, lo cual muestra un incremento del 69% con respecto a las exportaciones del 2004. El “Kakaoverein” ha reportado que los problemas de humedad han disminuido en 31.5% con respecto al año 2005. Con respecto a problemas de infestación, se están tomando medidas, pero todavía hay que encontrar una solución a este segundo problema de calidad.



- ▶ **Necesidad de tomar decisiones:** El éxito del trabajo en una cadena de valor depende de la capacidad de tomar decisiones oportunas durante la marcha, asegurando que los objetivos concordados se logren. Son los empresarios y productores que tienen que tomar la decisión, aunque pueden apoyarse en los prestadores de servicios o representantes de las instituciones de apoyo que trabajan con la cadena. Sin embargo, ellos solamente proveen la información requerida, dan sugerencias y facilitan los elementos técnicos para la toma de decisiones.
  
- ▶ **Necesidad de liderazgo: Se necesita participantes que asumen liderazgo. Si no hacen nada, no pasa nada.** Cuando queda evidente que no hay suficiente liderazgo en el grupo, pero existe en principio la voluntad, la motivación y el compromiso de ejecutar actividades en conjunto, el grupo puede buscar apoyo donde el prestador de servicios quien acompaña el proceso o una institución de apoyo para que den respaldo al grupo en identificar y formar personas que pueden asumir el liderazgo entre los participantes de la cadena.

## El monitoreo<sup>4</sup>

Para conocer detalles acerca del monitoreo ver también Guía de Monitoreo de Impacto, GTZ El Salvador 2007

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

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

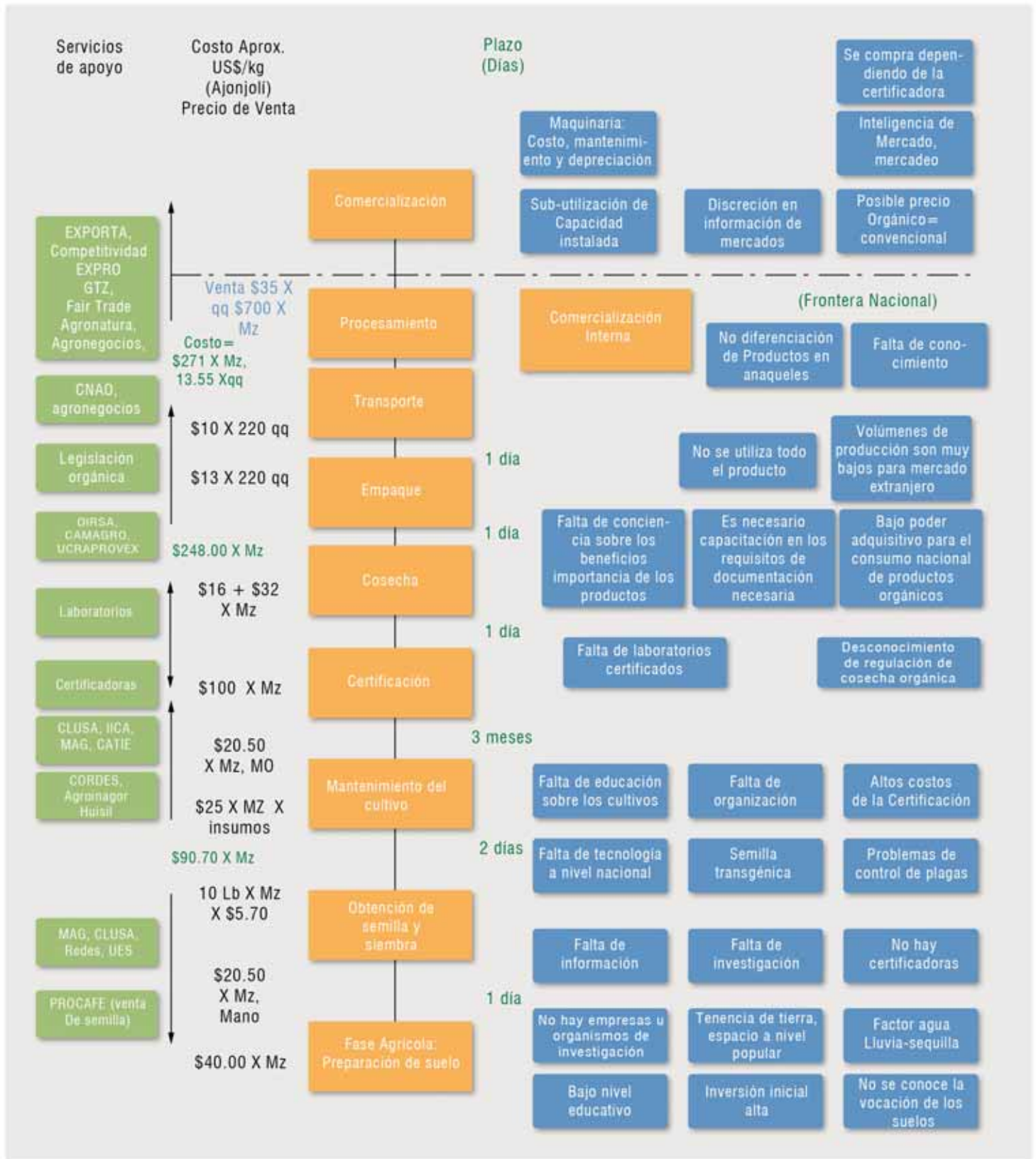


Áreas de monitoreo en una iniciativa de una cadena de valor de turismo

Áreas de Monitoreo	Qué se hace?	Dónde y cómo se mide?	Preguntas claves
<b>Actividades</b>	Medir el nivel de avance de las actividades definidas en la estrategia	Eslabones de la cadena, a los cuales van dirigidas las actividades  Ejemplo de indicador: Participación conjunta de hoteleros, operadores turísticos salvadoreños y representantes de CORSATUR en la Feria Internacional de Turismo en Berlín, Alemania.	Qué hemos hecho?  Cuánto hemos hecho?
<b>Resultados</b>	Medir el nivel de avance en función a los objetivos establecidos durante el diseño de la estrategia	Cadena o eslabones  Ejemplo de indicador: Cinco nuevos contratos firmados con operadores turísticos europeos.	Cuánto hemos avanzado?  Qué ha cambiado (o no)?
<b>Impactos</b>	Medir los beneficios de la implementación de la estrategia de competitividad sobre los actores de la cadena o del subsector y sobre criterios sociales y de pobreza. Se monitorea en relación con los objetivos de la estrategia	Cadena o subsector  Ejemplo de indicador sobre competitividad: a) Aumento de ingresos en empresas turísticas salvadoreñas por mayor número de turistas que llegan al país. Ejemplo de indicador social b) Aumento en la creación de microempresas turísticas juveniles.	Qué beneficios han producido nuestros avances en las actividades sobre la cadena y sus actores?
<b>Entorno</b>	Observar y medir, si cambios en el entorno favorecen o desfavorecen el logro de los objetivos de la estrategia y si fortalecen o debilitan sus impactos en la cadena y sus eslabones. El entorno incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Políticas, programas y asuntos legales nacionales,</li> <li>○ Programas de la cooperación internacional</li> <li>○ Barreras no-arancelarias</li> <li>○ Influencias naturales (p.e. desastres naturales)</li> </ul>	Contexto en el cual se inserta la iniciativa promotora  Ejemplo de indicador: Cambios en las cifras ocupacionales y modalidades de contratación en la cadena de ecoturismo, atribuibles a la nueva legislación laboral	Qué cambios ha habido en el entorno? Cómo están influyendo estos cambios en nuestros avances?

- El monitoreo de impactos contempla los beneficios que la estrategia genera para los empresarios y productores en la cadena intervenida. El prestador de servicios quien acompaña a la iniciativa de la cadena apoyaría a los actores en realizar el monitoreo.

# Anexo 1



## Anexo 2

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

## Anexo 3

### Ejes estratégicos en la promoción de una cadena

(i) Innovación de productos y procesos

(ii) Calidad

(iii) Encadenamiento de los eslabones (vertical y horizontal)

(iv) Eficiencia interna de la cadena

#### **(i) Innovación de productos y procesos:**

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

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

La capacidad de innovación depende:

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

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

Es por eso que en programas de promoción de cadenas, además de trabajar con los actores privados, se incluye fortalecer el sistema de apoyo a la innovación empresarial, su orientación a las necesidades concretas de las empresas y el enlace entre los dos.

#### **(ii) Calidad y especificaciones de productos:**

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

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

Estos requerimientos se especifican

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

La siguiente tabla presenta los estándares más usados:

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

Las nuevas reglas comerciales particularmente en la agroindustria han creado retos en el momento de integrar

pequeños productores y microempresas en cadenas globales y establecerles como socios confiables y competitivos. Particularmente en las áreas rurales, los estándares aún son poco conocidos. Sin embargo, una vez que los empresarios logren modernizar sus tecnologías de producción, pueden beneficiarse de mercados ampliados y dinámicos dónde además frecuentemente se pagan mejores precios para sus productos.

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

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

Tipo de vínculos	Posibles obstáculos	Actividades promotoras a nivel empresarial
<p>Vínculos verticales entre diferentes eslabones a lo largo de la cadena, caracterizados por relaciones contractuales de compra-venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los requerimientos se establecen frecuentemente por los grandes socios comerciales internacionales (empresas líderes).</li> <li>○ Particularmente micro y pequeñas empresas desconocen los requerimientos de la demanda en términos de calidad o especificaciones del producto o no saben cómo alcanzar estos requerimientos.</li> <li>○ Carecen de información de mercado adecuada para vincularse con otros eslabones de la cadena</li> <li>○ Carecen de capital operativo o para inversiones requeridas.</li> </ul>	<p>Facilitar las relaciones contractuales entre proveedores y compradores, a través de</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Programas de proveedores con el propósito de (i) aumentar la calidad de los productos, (ii) modernización de tecnologías de producción, (iii) modificación de especificaciones del producto, (iv) provisión de financiamiento para capital operativo o inversiones.</li> <li>○ Programas de intermediación comercial tal como (i) ferias, (ii) ruedas de negocios, (iii) ferias de subcontratación.</li> </ul> <p>A través de estos programas se mejora el acceso de las empresas a nuevos mercados, lo que puede beneficiar particularmente a micro y pequeñas empresas y pequeños productores.</p>
<p>Vínculos horizontales dentro del mismo eslabón, caracterizados por la cooperación entre actores privados que se dedican a la misma actividad con la intención de poder cumplir los requerimientos y preferencias del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Falta la voluntad de cooperar y de ver el beneficio mutuo entre los actores privados.</li> <li>○ Con respecto a cooperaciones para la comercialización: Falta de una calidad homogénea del producto proveniente de diferentes actores privados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fortalecer la cooperación horizontal particularmente entre pequeñas y microempresas y pequeños productores</li> <li>○ asociación de compras para aumentar el poder de negociación frente a los proveedores de insumos;</li> <li>○ asociaciones de comercialización para poder proveer volúmenes requeridos por el cliente que cumplan con criterios mínimos de calidad;</li> <li>○ asociaciones para adquisición o uso de equipamiento en conjunto.</li> </ul>

#### **(iv) Eficiencia interna de la cadena:**

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

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

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

En el contexto salvadoreño existen asociaciones cooperativas, sociedades en nombre colectivo, asociaciones sin fines de lucro, Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada para mencionar algunas. Hay que tener en cuenta que no todas las figuras facilitan la comercialización conjunta, debido a restricciones relacionadas a la emisión de facturas.

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















## Actores Privados Salvadoreños

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

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