Etapas para el Diseño de una estrategia de competitividad

Objetivos

- Utilizar la técnica del mapeo para obtener una primera visualización de la cadena agroindustrial
- Aplicar la técnica del mapa parlante para complementar el mapa de la cadena
- Identificar los vacíos de información
- Diseñar e implementar un plan de acción para completar la caracterización de la cadena agroindustrial

Primera Visualización de la Cadena Productiva

Los actores

- ¿Quienes son?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Cuáles son sus funciones en la cadena?
- ¿Cómo se relacionan?
- ¿Cuáles son sus características?
- ¿Cuál es la tecnología que utilizan?

¿Cómo se Logra la Primera Visualización de la Cadena?

Mediante un mapeo del flujo del producto

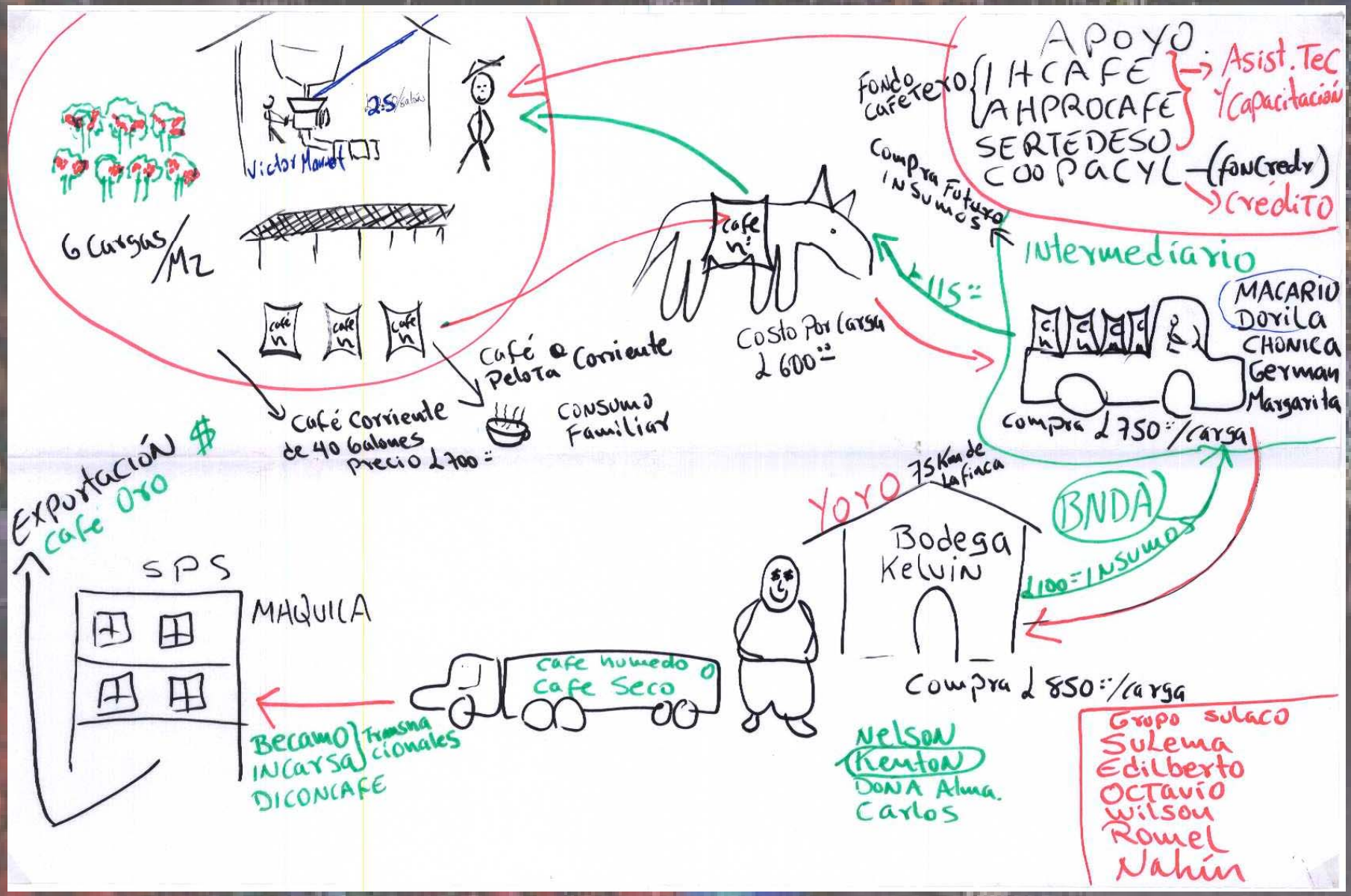
- ✓ **desde la provisión de insumos**
- ✓ **pasando por la producción primaria**
- ✓ **el manejo poscosecha**
- ✓ **la transformación**
- ✓ **la distribución**
- ✓ **hasta llegar al consumidor**

‘Mapas Parlantes’

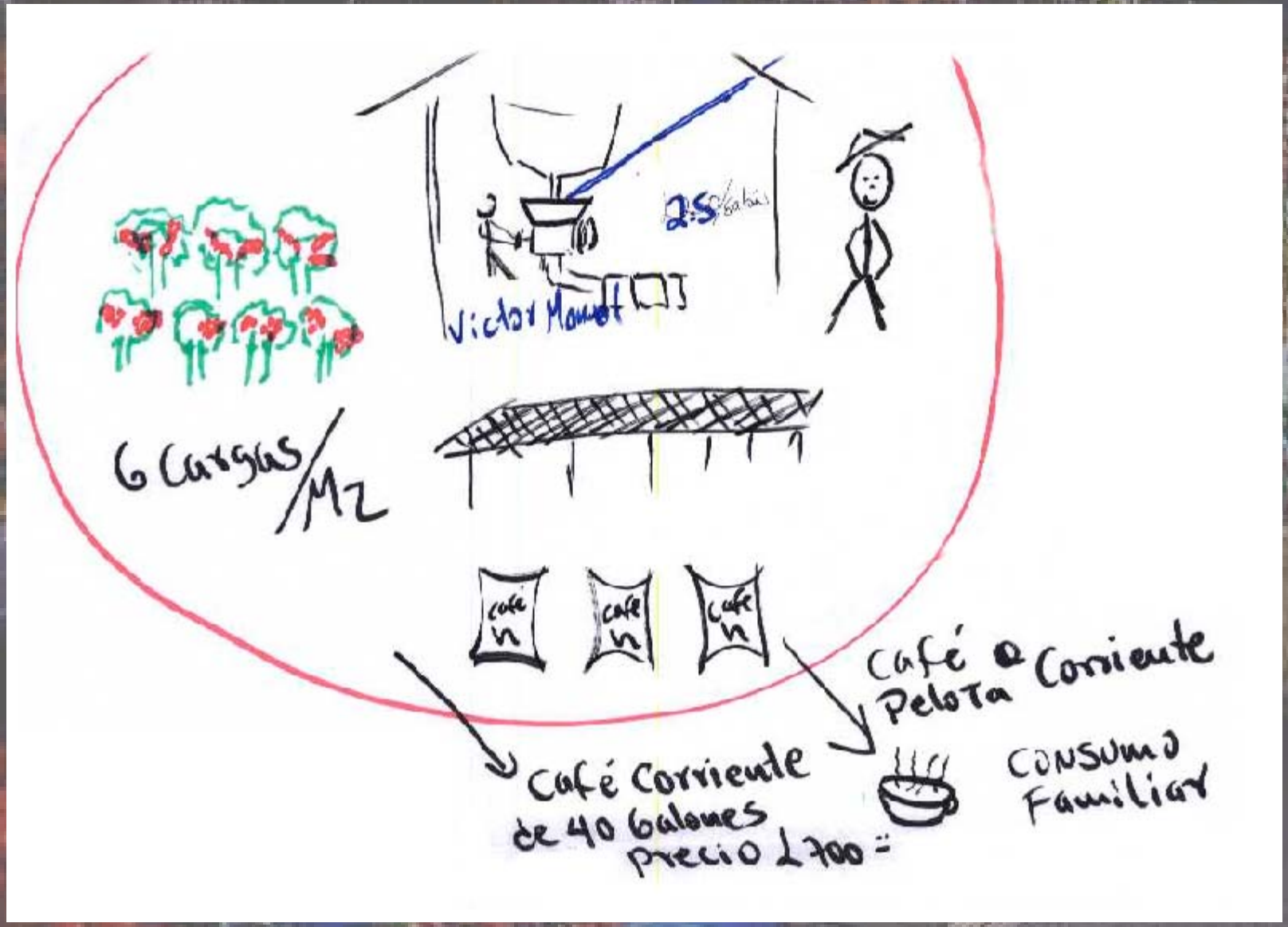
Técnica relativamente fácil y rápida :

- se forman grupos de actores de acuerdo con sus funciones en la cadena (producción, manejo post-cosecha o transformación, comercialización y prestación de servicios de apoyo)
- cada grupo dibuja la cadena agroindustrial en base a su conocimiento de la misma
- cada grupo expone su mapa de la cadena en plenaria
- se construye un mapa entre todos que incluye una visión más completa de la cadena
- se entrevista al mapa para obtener la mayor información posible

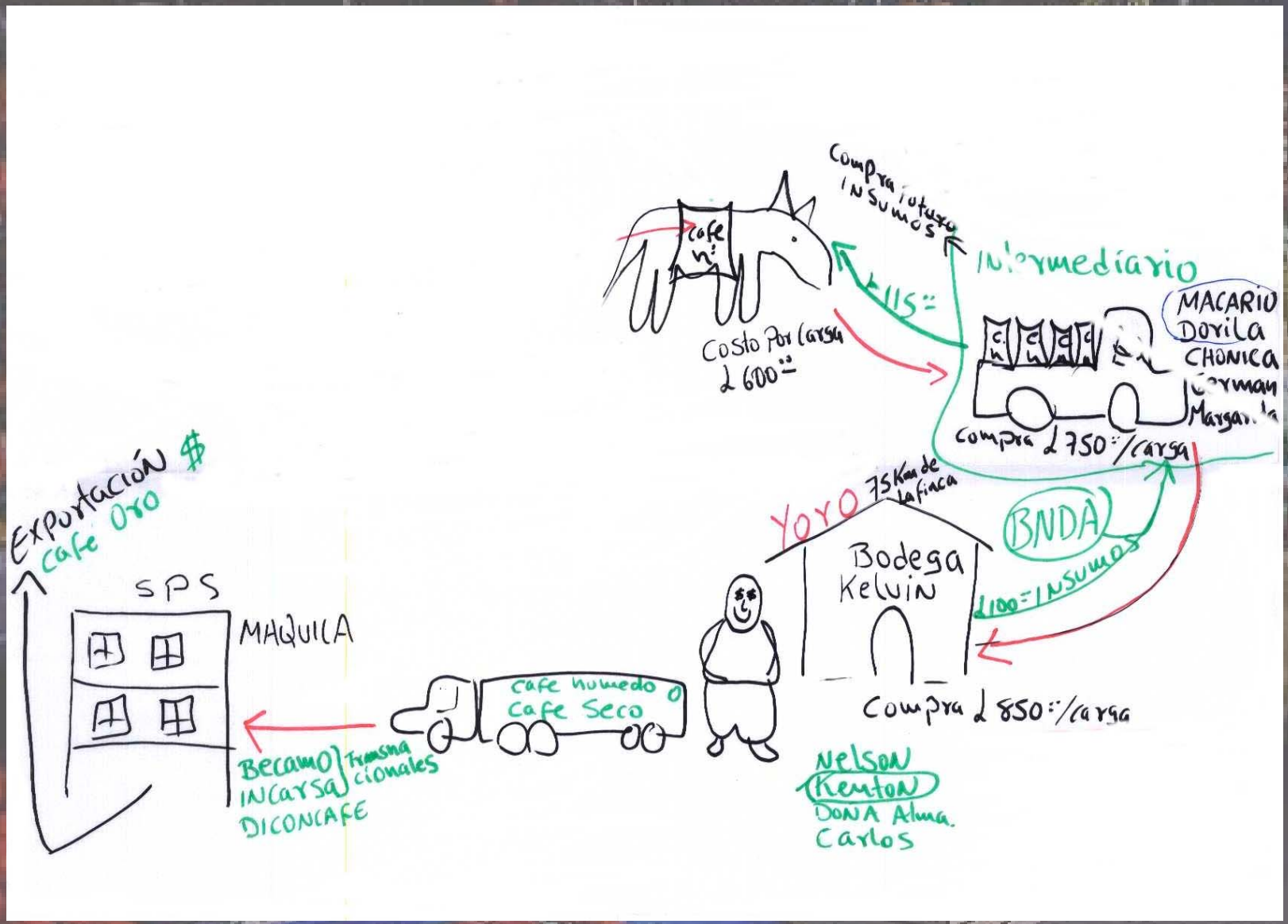
Mapeo de la Cadena: Café, Honduras



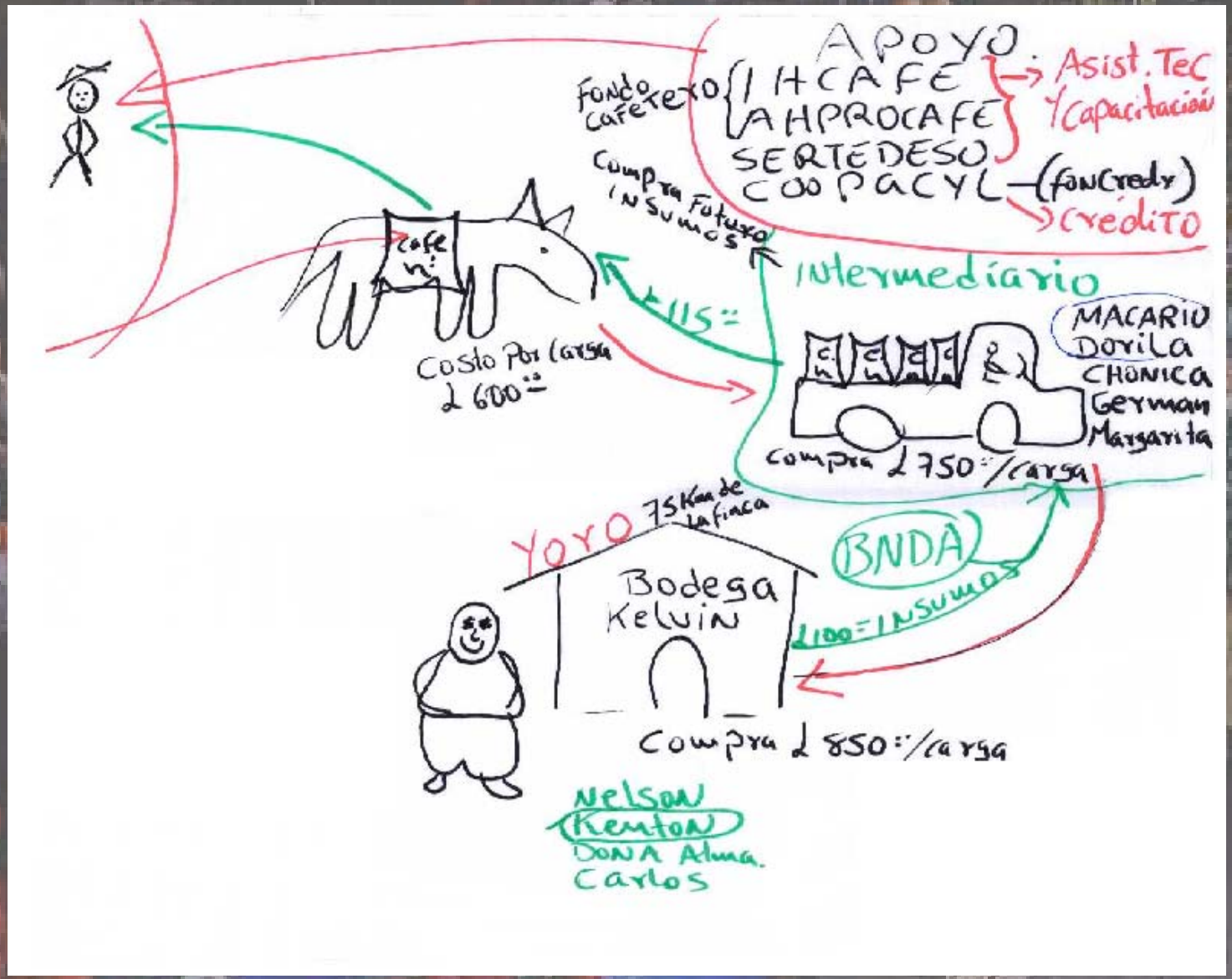
Producción y Transformación



Comercialización



Servicios de Desarrollo Empresarial

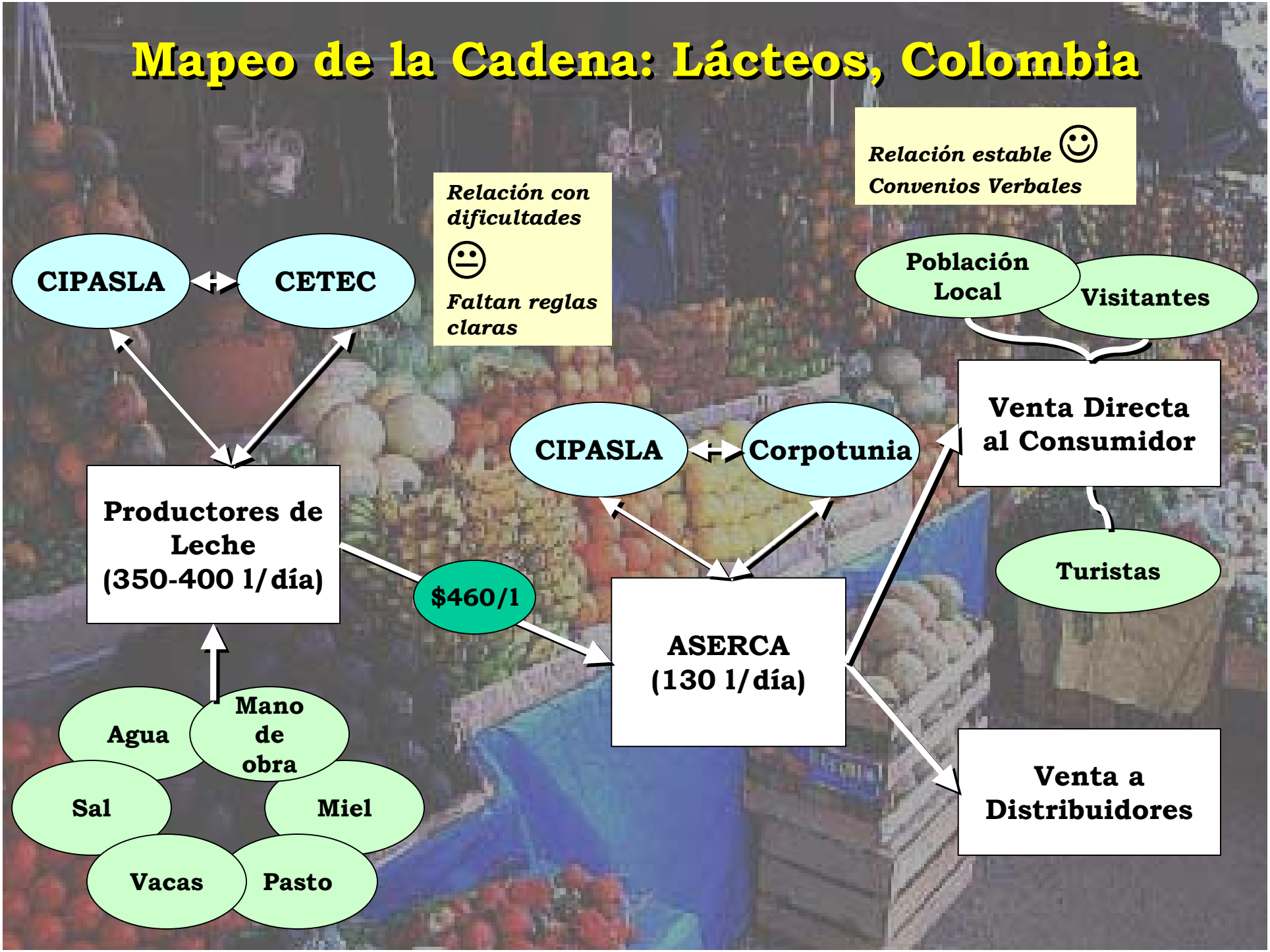


¿Hasta que nivel mapeamos la cadena?

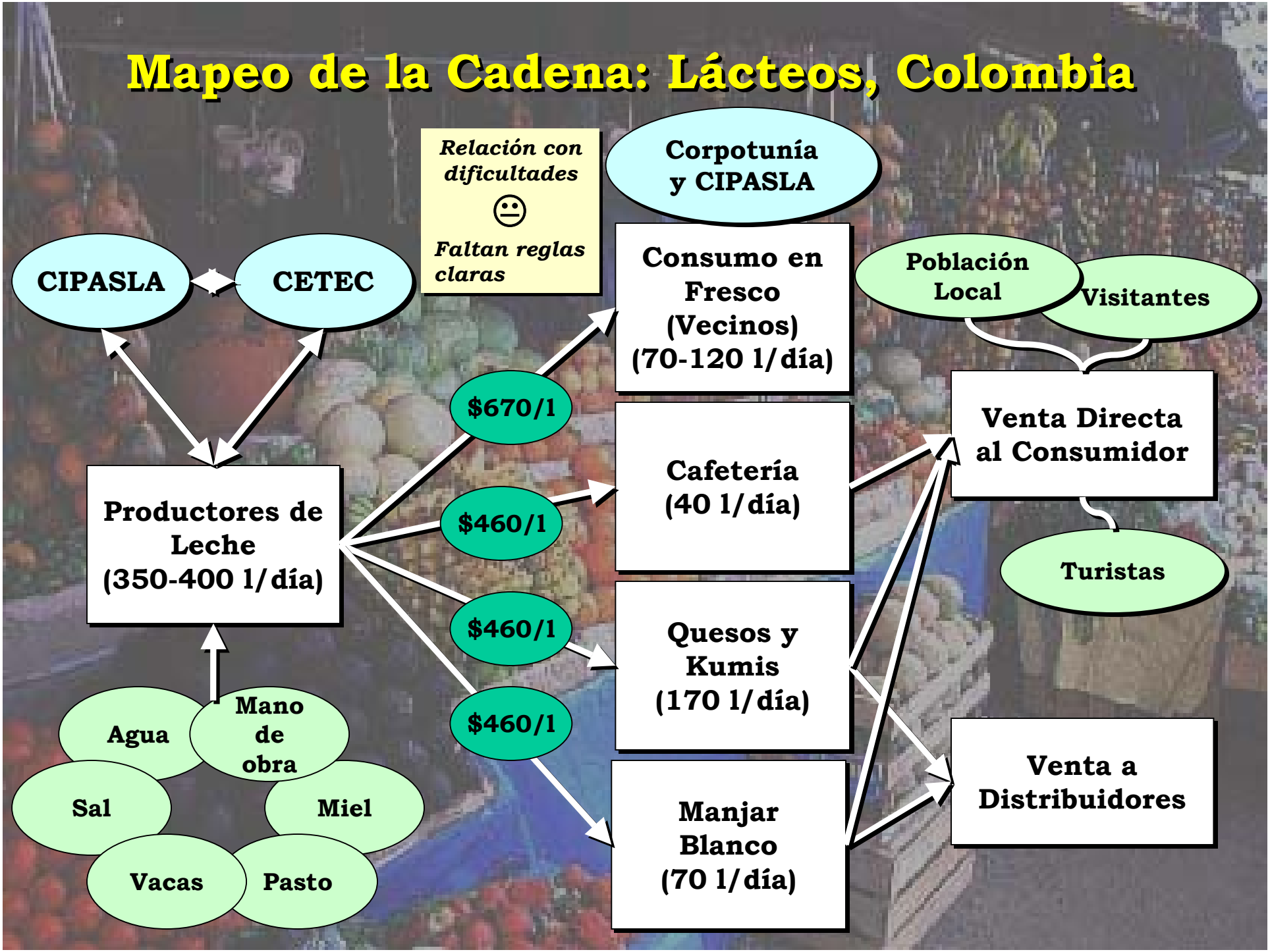
- Productos agrícolas de consumo en fresco → hasta el distribuidor minorista
- Productos transformados → hasta la agroindustria
- Productos de exportación → hasta el exportador

La Importancia de Incluir
a los Actores Faltantes

Mapeo de la Cadena: Lácteos, Colombia



Mapeo de la Cadena: Lácteos, Colombia



Información Requerida Para el Análisis de Cadenas Productivas

Los Actores

- ☑ ¿Quiénes son?
- ☑ ¿Dónde están ubicados?
- ☑ ¿Cuáles son sus funciones en la cadena?
- ☑ ¿Cómo se relacionan?
- ☑ ¿Cuáles son sus características? (género, edad, educación, habilidades, saber-hacer, entre otras).

Información Requerida Para el Análisis de Cadenas Productivas

Características del Mercado

- ☑ ¿Cuáles son las características del producto?
- ☑ ¿Cuáles son los volúmenes de producción?
- ☑ ¿Cuáles son los volúmenes de demanda?
- ☑ ¿Cómo es la oferta y demanda del producto a través del año?
- ☑ ¿Cuáles son las tendencias de la demanda y los precios?

Información Requerida Para el Análisis de Cadenas Productivas

Formación del Precio Final

- ☑ ¿Cuáles son los costos de producción, manejo poscosecha, transformación, y comercialización?
- ☑ ¿Cómo varían estos costos con los diferentes niveles tecnológicos utilizados?
- ☑ ¿Cuáles son los precios de compra y venta en cada etapa de la cadena?
- ☑ ¿Cuál es la eficiencia (rendimientos, factores de conversión, entre otros) de la cadena?
- ☑ ¿Cómo varía la eficiencia (rendimientos, factores de conversión, entre otros) con los diferentes niveles tecnológicos utilizados?

Información Requerida Para el Análisis de Cadenas Productivas

Reglas del Juego

- ☑ ¿Cuál es la forma de pago para cada etapa de la cadena?
- ☑ ¿Cómo son las relaciones entre los actores de la cadena?
- ☑ ¿Qué servicios se ofrecen entre actores de la cadena?
- ☑ ¿Cuáles son los requisitos de calidad?
- ☑ ¿Cuál es la frequencia de compra?

Información Requerida Para el Análisis de Cadenas Productivas

Servicios de Apoyo

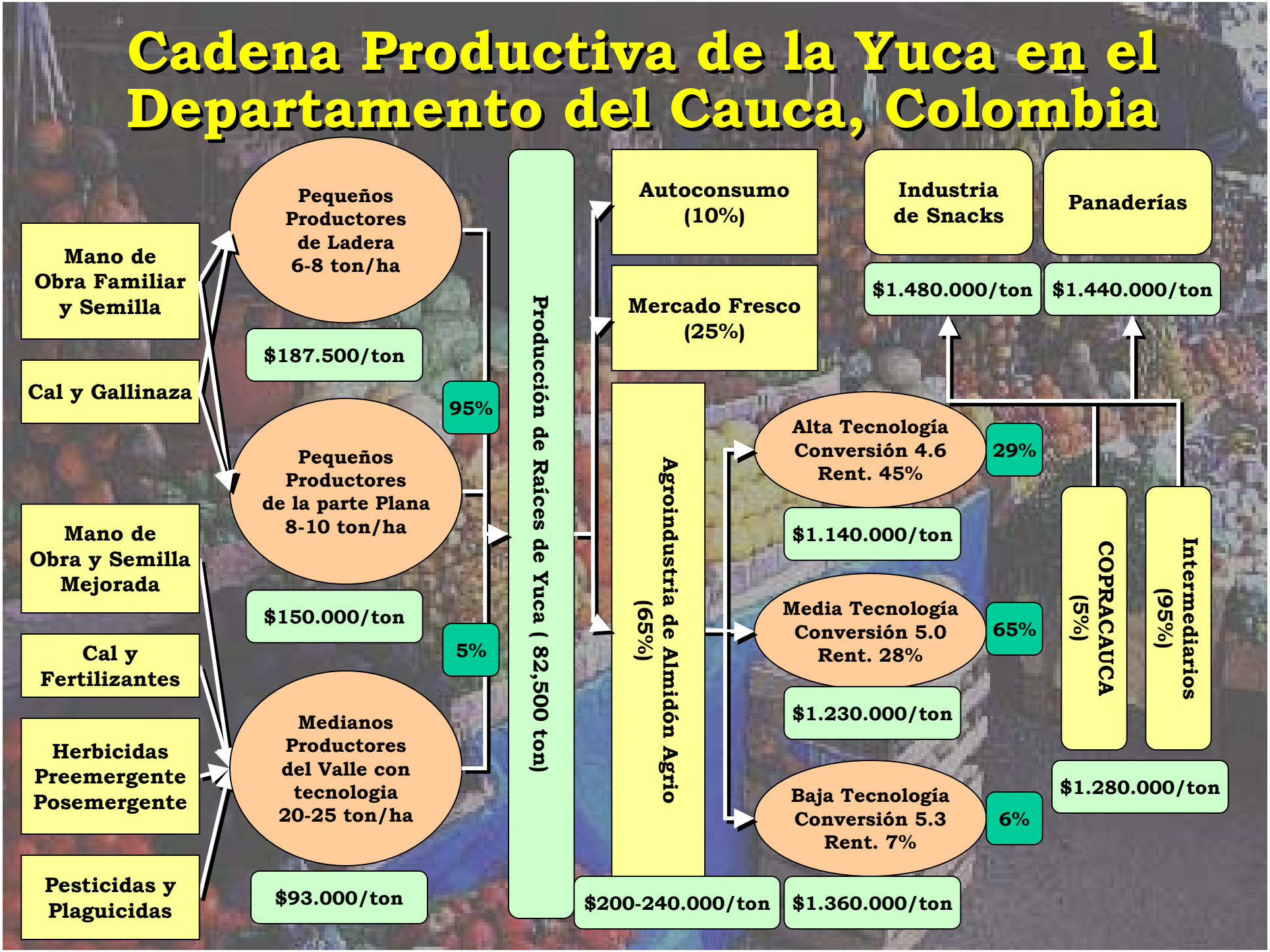
- ☑ ¿Quiénes ofrecen servicios de apoyo a la cadena productiva?
- ☑ ¿Qué servicios se ofrecen?
- ☑ ¿Cuál es la efectividad y precio de los servicios ofrecidos? ¿Quiénes los pagan?
- ☑ ¿Hay servicios sin demanda y necesidades de apoyo sin servicios?
- ☑ ¿Quiénes acceden a los servicios de apoyo tanto formales como no formales?
- ☑ Qué actores participan en el proceso de investigación, desarrollo tecnológico e innovación?

Una Visión Completa de la Cadena y sus Tendencias

- ¿Cómo vamos a conseguir la información faltante?
- ¿Qué metodología(s) se van a utilizar para recolectar esta información?
- ¿Qué actividades necesitamos realizar?
- ¿Quién va llevar a cabo cada actividad?
- ¿En cuánto tiempo?
- ¿Con qué recursos?

Cadena Productiva de la Yuca en la Costa Norte de Colombia

Cadena Productiva de la Yuca en el Departamento del Cauca, Colombia



Etapas para el Diseño de una estrategia de competitividad

Objetivos

- Hacer una recopilación sencilla de la oferta de servicios de desarrollo empresarial que existen alrededor de la cadena.
- Identificar servicios claves para mejorar la competitividad de la cadena.
- Reconocer los oferentes actuales – formales y no formales – como posibles aliados en el diseño e implementación de la estrategia de competitividad.
- Basándose en el mapeo de la cadena y usando matrices para recopilar los datos.

¿Cómo se logra un análisis inicial de los SDE?

Mediante la revisión del mapeo de la cadena por los actores mirando la demanda de servicios:

- ✓ ¿Quién ofrece servicio(s) en cada eslabón de la cadena tantos actores formales como no formales?
- ✓ ¿Qué servicios ofrecen?
- ✓ ¿Qué costo tiene el servicio y quién lo asume?
- ✓ ¿Qué tan efectivo es el servicio? ¿Logra solucionar el problema del cliente?

Servicio por eslabón de la cadena	Oferente	Costo	Beneficio (utilidad del servicio según usuarios)	Comentarios
Producción Procesamiento Comercialización Organización	Quién ofrece el servicio	Pagado por el servicio en dinero o especie	☺ utilidad alta 😐 utilidad media ☹ utilidad baja	Información adicional sobre cada servicio.

¿Cómo se logra un análisis inicial de los SDE?

Y comparándola con la oferta de servicios tanto por actores formales como no formales:

- ✓ ¿Qué servicios ofrecen a cada eslabón de la cadena?
- ✓ ¿Quiénes son los clientes del servicio?
- ✓ ¿Qué costo tiene el servicio y quién lo asume?
- ✓ ¿Qué tan efectivo es el servicio? ¿Logra solucionar el problema del cliente?
- ✓ ¿Cuánto cuesta ofrecer el servicio?

Servicio por eslabón de la cadena	Clientes	Costo	Beneficio (utilidad del servicio según oferente)	Comentarios
Producción Procesamiento Comercialización Organización	A quién va dirigido el servicio	Pagado por el servicio en dinero o especie	☺ utilidad alta 😐 utilidad media ☹ utilidad baja	Incluir costos totales de los servicios.

¿Cómo se logra un análisis inicial de los SDE?

Durante la comparación entre la demanda y oferta de los SDE se busca identificar servicios o temas que:

- ✓ **Son susceptibles a mejoras en términos de calidad, cobertura, precio o efectividad.**
- ✓ **Áreas o temas donde existe demanda para un servicio de apoyo pero no un oferente actual (identificación de una oportunidad de mercado).**
- ✓ **Son estratégicos para la competitividad de la cadena porque generan innovación o ventajas competitivas.**
- ✓ **Servicios sin demanda**

Para incluirlos dentro de las actividades de la estrategia de competitividad.

Etapas para el Diseño de una estrategia de competitividad

Objetivos

Reconocer los momentos claves de los últimos años de la cadena para identificar:

- ✓ **Formas de adaptación o innovación en la cadena.**
- ✓ **Intervenciones anteriores.**
- ✓ **Lecciones aprendidas (positivas y negativas).**
- ✓ **Cambios significativos en términos de tecnología, organización, mercados, productos, etc.**

¿Cómo se construye una línea de tiempo?

Mediante una lluvia de ideas y una discusión grupal semi-estructurada sobre:

- ✓ Los momentos claves en la cadena durante los últimos años.
- ✓ Los participantes en estos momentos y sus roles.
- ✓ La existencia o no de apoyo externo y su fuente.
- ✓ Lo bueno de este momento.
- ✓ Lo malo de este momento.
- ✓ Los aprendizajes que este momento crítico dejó para los miembros de la cadena.

Año	Evento	Quiénes participamos	Quiénes nos apoyaron	Evaluación		
				Lo bueno	Lo malo	Qué aprendimos
94	Congreso Internacional de leche – Medellín	2 productores de leche	CIAT, CIPASLA	Idea de organizarnos		
94	Lanzamiento de la idea, encuesta de productores	Cipasla	CIPASLA	Conocer datos de producción y opciones		
94	Gira a La Arboleda	Productores	FIDAR			Proceso organizativo del grupo, como organizar una plata de lácteos.
95	Capacitación en lácteos	Productores	FIDAR, CIPASLA			Todo relacionado con el procesamiento de la leche.
95	Organización del grupo, compra de equipos.	Productores	FIDAR, FES			Importancia de la organización, práctica en procesamiento.
96	Compra de lote, construcción y organización de la empresa	Productores	CIPASLA, PRODAR, DRI, Econorca, CETEC		No se concertó con salud pública	Como manejar recursos. Organizados se puede sacar adelante proyectos.
97	Inauguración de la planta	Socios	SENA, FIDAR, CIPASLA	La planta		Lograr el objetivo propuesto.
97-99	Independencia de la planta	Socios, Junta Directiva	Jairo Balanta (pagado por socios), CIPASLA – AIR	Saber que si se puede	Organización (sentido de pertinencia) y Junta Directiva (bajo perfil)	A pesar de tropiezos, hemos salido adelante con ganas.
99	Estudio de mercado y tramite registro sanitario (en marcha)		CIPASLA – AIR			

Fuente: Taller Formulación de Estrategia de Competitividad para lácteos, ASERCA 1999.

Etapas para el Diseño de una estrategia de competitividad