HACIA UNA GESTIÓN CON ENFOQUE DE CADENA

CONCEPTOS BÁSICOS E INSTRUCCIONES PARA EL DIAGNÓSTICO

HACIA UNA GESTIÓN CON ENFOQUE DE CADENA

CONCEPTOS BÁSICOS E INSTRUCCIONES PARA EL DIAGNÓSTICO

PALMA
Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba

AGROCadenas
PROGRAMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS AGROALIMENTARIAS A NIVEL LOCAL

La elaboración e impresión de este material ha sido liderada por el Ministerio de la Agricultura de Cuba (MINAG) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el apoyo del Gobierno de Canadá, mediante el Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba (PALMA) y de la Unión Europea y la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (COSUDE), a través del Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS).

Sus contenidos fueron elaborados por el siguiente colectivo de autores:

Martino Vinci y Aymara Hernández Morales
PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

Mónica Mireles Torres
INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS (INIE)

Vivian I. Antúnez Saiz y Martha Ferrer
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN (CETED)

Meylín Pacheco Fernández y Yordany Landa Saá
FACULTAD DE ECONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA

Betsy Anaya Cruz
CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA CUBANA (CEEC)

María Antonia Fernández Martínez
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA (MINAG)

Se agradece de manera especial por todo el apoyo institucional y personal a:

Maricela Díaz Rodríguez
DIRECTORA DE CIENCIA Y TÉCNICA DEL MINAG

Marcela Oria Portuondo
DIRECTORA DE NEGOCIOS Y COLABORACIÓN DEL MINAG

Se reconoce la contribución de:

Duniesky Rodríguez, Sara Rey y Julio Reyes
INSTITUTO DE CIENCIA ANIMAL (ICA)

Alejandra M. Villoch y Esnayra Roque
CENTRO NACIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA (CENSA)

Maugly Cabaña, Violeta Puldón y Luis Enrique Landeiro
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE GRANOS (IIG)

Emilio Farrés, Estefanía Machín y Sheyla Abreus
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN FRUTICULTURA TROPICAL (IIFT)

Aymeé González
GRUPO EMPRESARIAL DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA (GEIA)

Isora Iglesias y Soledad Delgado
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA (IIIA)

Eduardo Cuesta
UNIVERSIDAD AGRARIA DE LA HABANA (UNAH)

EDICIÓN:
Lilian Sabina Roque

DISEÑO:
Geordanys González O'connor

REVISIÓN GENERAL:
Aymara Hernández Morales y Martino Vinci

Segunda impresión. La Habana, diciembre 2019

LOS CONTENIDOS DE ESTE MATERIAL NO REFLEJAN LA OPINIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA, COSUDE, GOBIERNO DE CANADÁ NI PNUD.

PALMA
Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba

AGROCadenas
PROGRAMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS AGROALIMENTARIAS A NIVEL LOCAL

PNUD
Al servicio de las personas y las naciones

MINAG
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

MINAL
Ministerio de la Industria Alimentaria

MINCIN
MINISTERIO DEL COMERCIO EXTERIOR

Unión Europea

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE

Gouvernement du Canada
Government of Canada

Índice

Pertinencia del enfoque de cadena para el sector agroalimentario en Cuba 11

El enfoque de cadena: conceptos básicos y utilidad en el contexto cubano 19

Cadenas productivas y cadenas de valor: conceptos básicos y elementos diferenciadores 19

La planificación y gestión de cadenas agroalimentarias en el contexto cubano: desafíos y oportunidades 25

El diagnóstico con enfoque de cadena: orientaciones básicas para su aplicación 31

¿Cómo prepararse para realizar el análisis o diagnóstico con enfoque de cadena? 33

¿Cómo realizar el análisis o diagnóstico de una cadena? 35

Fase 1: Determinación del alcance y objetivos del análisis 37

Fase 2: Análisis del contexto donde se inserta la cadena 43

Fase 3: Análisis de los factores o condiciones internas de la cadena 48

Análisis de la sostenibilidad y de los aspectos transversales 59

¿Cuál es la utilidad de un diagnóstico con enfoque de cadena? 60

Principal bibliografía consultada 63

El Lineamiento 185 de la Politica Económica y Social del Partido y de la Revolución enuncia, con relación a la producción agroindustrial, la necesidad de la aplicación:

"...de un enfoque sistémico o de cadena productiva que comprenda no solo la producción primaria, sino todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial...".

Pertinencia del enfoque de cadena para el sector agroalimentario en Cuba

El proceso de actualización del modelo económico y social cubano propone un conjunto de transformaciones que aspiran a contribuir a una mayor eficiencia y sostenibilidad de la economía nacional para seguir garantizando la satisfacción de las necesidades básica de la población. Entre esas necesidades, desde el 2008, la seguridad alimentaria ha sido declarada por la máxima dirección del gobierno como una prioridad nacional.

Los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del país, aprobados en el 2012, refieren la intencionalidad de continuar implementando un conjunto de medidas encaminadas a dinamizar la economía. Estas transformaciones apuntan a lograr en el modelo de desarrollo cubano una mejor complementariedad entre el mercado y la planificación, dando mayor importancia a las relaciones monetario-mercantiles, perfeccionando y distinguiendo mejor el papel del Estado y del sistema empresarial, e introduciendo, ampliando y fortaleciendo formas de gestión no estatal, como cooperativas y trabajadores por cuenta propia.

Se aspira a que, progresivamente, el mercado, y especialmente los consumidores finales, adquieran mayor importancia. Para ello, los actores económicos de los sectores productivos deberán organizarse sobre la base de un sistema de relaciones contractuales para que la producción de cualquier bien o servicio, especialmente los alimentos, llegue a los consumidores en la cantidad, la calidad y el precio adecuados. A la par, las administraciones estatales deberán concentrar sus

funciones en la formulación y el control de las políticas y directivas que regulan el funcionamiento del entramado empresarial del país y facilitar el tránsito progresivo, del actual sistema de subsidio a los productos, a un sistema que subsidie a las personas de acuerdo con sus necesidades diferenciadas.

En este renovado contexto, para que esta diversidad de actores, motivados por diferentes intereses y necesidades, contribuyan a alcanzar los objetivos económicos y sociales propuestos (acceso a alimentos, sustitución de importaciones, etc.), los instrumentos de planificación y dirección tradicionales pueden resultar insuficientes. Se impone implementar nuevas políticas, estrategias y modelos de gestión que permitan a este conjunto de actores funcionar como un sistema con mayores niveles de integración, organización y adaptabilidad a cada contexto territorial.

El Lineamiento 185 enuncia, con relación a la producción agroindustrial (pero que puede aplicarse a otros sectores), la necesidad de la aplicación "...de un enfoque sistémico o de cadena productiva que comprenda no solo la producción primaria, sino todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial...". Además, reconoce que en la organización de la producción del resto de las actividades deberá predominar "...un enfoque territorial, dirigido al autoabastecimiento a ese nivel...", sin dejar de reconocer que estos sistemas dependen de diferentes formas del entorno territorial en el cual desarrollan su actividad.

Lograr este enfoque sistémico, territorial y con orientación a la demanda o mercado, constituye un importante desafío para el proceso de actualización del modelo económico cubano, especialmente para el sector agroalimentario. El enfoque de cadenas productivas y de valor puede ser una herramienta analítica y de gestión muy útil para la construcción de ese nuevo modelo de gestión que se pretende alcanzar.

Este material que se pone a disposición de técnicos/as, especialistas, decisores/as, productores/as, investigadores/as, formadores/as y promotores/as de desarrollo presenta una conceptualización básica, adaptada al contexto agropecuario cubano, acerca de lo que significa este enfoque y su aplicación. También ofrece una guía metodológica sobre cómo realizar el diagnóstico de la cadena, ya que este paso es

considerado sustancial para poder aplicar el enfoque en la creación de nuevas prácticas de planificación y gestión a nivel territorial y nacional.

El presente texto, además, forma parte de una serie de materiales que en su conjunto contribuirán a conformar un marco conceptual y metodológico para la aplicación de un modelo de planificación y gestión con enfoque de cadena para el sector agroalimentario en Cuba.

Los contenidos son resultado del trabajo colectivo que sobre esta temática se comenzó a promover desde el proyecto PALMA (Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba) y se continuó y maduró durante el primer año de implementación de AGROCADENAS (Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local). Estos dos proyectos han sido implementados por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de la Agricultura (MINAG), para apoyar al país en la dinamización del sector agropecuario.

PALMA, implementado del 2009 al 2014, contó con el apoyo de la Unión Europea y a partir del 2012 con la contribución del Gobierno de Canadá, y, aunque no desarrolló sistemáticamente un enfoque de cadena, inició un primer pilotaje de su aplicación para diagnosticar las cadenas de leche y granos en Sancti Spíritus y de frutales en Santiago, aportando los primeros aprendizajes y enfoques que aquí se presentan.

AGROCADENAS inició su implementación en enero del 2014 y cuenta con el apoyo de la Unión Europea y de la Agencia de Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE). Este proyecto contiene desde su concepción el enfoque de cadena, promoviendo el trabajo conjunto del MINAG, el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) y el Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL) para las cadenas de frijol, maíz, carne y leche vacuna en 13 municipios, agrupados en dos regiones con similar vocación productiva.

En el marco de estos dos proyectos, especialistas e investigadores del país fueron convocados con vistas a revisar las diversas metodologías existentes y, junto a grupos locales intersectoriales nacionales y locales, comenzaron a realizar procesos formativos y de elaboración metodológica para lograr construir colectivamente una propuesta de conceptos y herramientas aplicables al contexto agroalimentario cubano[1]. MINAG y PNUD lideraron este proceso, al cual se incorporaron

intensamente investigadores del Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), el Centro de Estudios sobre Técnicas de Dirección (CETED) y la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, y colaboraron con la visión técnica de las cadenas el Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical (IIFT), el Instituto de Ciencia Animal (ICA), el Instituto de Investigaciones de Granos (IIG), el Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria (CENSA), el Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA) y el Instituto de Investigaciones de la Industria Alimentaria (IIA). Los grupos locales intersectoriales —conformados para las cadenas de leche y frijol en Sancti Spíritus y Villa Clara; para maíz y carne vacuna en Granma y Santiago; y para el mango, también en Santiago, bajo el liderazgo de las delegaciones del MINAG y de los gobiernos locales— han constituido el espacio fundamental para pilotar y validar lo que aquí se presenta, lo cual se espera sea de utilidad para promover el enfoque de cadena y apoyar su aplicación a nivel local y nacional.

[1] Una especial mención debe hacerse a la metodología de RURALTER, que sirvió de base a gran parte de los contenidos que se adaptaron al contexto cubano (véase referencias bibliográficas).

El enfoque de cadena: conceptos básicos y utilidad en el contexto cubano

Los conceptos relacionados al enfoque de cadena son ampliamente debatidos en la literatura internacional y, aunque existen algunas diferencias, también pueden identificarse aspectos comunes. Este texto parte de un estudio de las definiciones más utilizadas a nivel internacional y las contextualiza con las particularidades de Cuba, en especial, las del sector agroalimentario.

Cadenas productivas y cadenas de valor: conceptos básicos y elementos diferenciadores

En la amplia bibliografía existente sobre el enfoque de cadena, no siempre se logran distinguir claramente los conceptos de cadenas productivas y cadenas de valor. Estos conceptos siempre resultan condicionados por el contexto socioeconómico o los objetivos que justifican su uso. Por tal razón, más que adoptar definiciones externas, es recomendable adaptarlas al contexto y los destinatarios a los cuales se dirigen.

La cadena productiva puede, en general, referirse al conjunto de actores, procesos y recursos interrelacionados e interdependientes que permiten que uno o varios productos lleguen al mercado final en un contexto determinado.

Se representa de forma simplificada en el siguiente esquema:

ESQUEMA 1. CADENA PRODUCTIVA

Una cadena está compuesta por los siguientes elementos:

a. **Los productos** son aquellos bienes que se generan a través de un conjunto de operaciones que les aportan las características y atributos que un determinado mercado demanda. Las cadenas productivas pueden generan múltiples productos con diferente grado de transformación, en base al mercado al que se dirigen (por ejemplo: la cadena del mango genera pulpa para el mercado industrial, pero también mermelada para el mercado de consumidores).

b. **Los actores** son los individuos y/u organizaciones que desarrollan funciones en la cadena.

- Se califican como **directos** a quienes intervienen en la transformación o comercialización del producto, siendo sus propietarios en algún momento del recorrido que este hace a lo largo de la cadena (productores, procesadores, comercializadores, etc.).

- Se califican como **indirectos** los que suministran los insumos y servicios que los actores directos requieren para poder ejercer su función en la cadena (empresa que vende fertilizantes, entidad o asociación que brinda asistencia técnica, etc.). También se incluyen los que regulan e inciden en la organización de la cadena (entidades certificadoras de la calidad, reguladores de precios, control pecuario, etc.). Los suministradores de insumos específicos que inciden directamente en la creación del producto y su valor agregado (como es el caso de la semilla) pueden considerarse actores directos.

  Ambos tipos de actores son de igual relevancia para el funcionamiento de la cadena. Ser calificado de directo o indirecto no tiene que ver con la importancia que tengan para la cadena, sino con el tipo de relación que establecen con los productos y el mercado de dicha cadena.

c. **Los procesos** son el conjunto de actividades que convierten los insumos (materiales, monetarios, informativos, recursos humanos, etc.) en productos, a través de la incorporación de valor a estos. Se componen de pasos, operaciones y actividades.

d. **Los eslabones** son las partes o segmentos en los que se estructura una cadena. Cuando un conjunto de procesos se encuentran normalmente asociados y son ejecutados por una misma categoría de actores directos pueden conformar un eslabón.

e. **Los recursos** son todos los insumos tangibles e intangibles que la cadena usa y consume en sus procesos y que los actores intercambian y transfieren (material, dinero, informaciones, etc.) hasta que el producto alcanza el mercado final.

f. **El mercado** lo constituyen el conjunto de consumidores actuales y potenciales (demanda) para una determinada oferta (productos), en un lugar y momento determinados. Según la naturaleza del demandante, el mercado puede ser organizacional (industrias, gobiernos, etc.) o de consumidores finales (individuos, familias, grupos), y puede dividirse en segmentos, en base a criterios diferenciadores como edad, sexo, ocupación, procedencia, etcétera.

g. **El contexto** es el ámbito espacial físico (territorio) y social (población) en el cual los factores de la cadena actúan, se organizan, se relacionan y acceden al mercado final. El contexto de una cadena puede ser de alcance municipal, regional, nacional y hasta global.

Estas sencillas definiciones de la cadena productiva y los elementos que la componen permiten reconocer algunos de los aspectos que caracterizan el enfoque de cadena:

1. **La cadena depende del mercado que pretende satisfacer.** Es el consumidor, y su capacidad y disponibilidad para adquirir el producto lo que propicia que una cadena se desarrolle. Son sus recursos los que financian la cadena y deben hacerla sostenible.
2. **Todos los eslabones y procesos de una cadena, así como todos sus actores directos e indirectos son importantes para alcanzar su objetivo final.** Para que el consumidor final reciba un determinado producto, no es suficiente que algunos lo produzcan, es necesario que otros muchos lo almacenen, beneficien, procesen, envasen, transporten, distribuyan y, finalmente, lo pongan al alcance del comprador en el lugar y momento adecuados.
3. **La interrelación entre los eslabones y procesos es esencial para el desempeño de una cadena.** La estrecha interdependencia entre los procesos que conforman una cadena productiva y los actores que los realizan determina que, si algunos de ellos falla, el resultado final no podrá ser logrado, pues afecta a la cadena en su conjunto y, sobre todo, al consumidor final.

Pero el hecho de que la cadena productiva exista y sus componentes se relacionen entre sí no es una condición totalmente suficiente para satisfacer las demandas. Los/las consumidores/as finales no quieren solamente un producto, precisan que este producto satisfaga su necesidad o deseo. Para que esto suceda, el producto debe contener un conjunto de características y atributos capaces de lograrlo. En el caso de los alimentos pudieran mencionarse: asequibilidad, accesibilidad, sabor, apariencia, valores nutricionales, inocuidad, estabilidad, diversidad, empaquetado, etcétera.

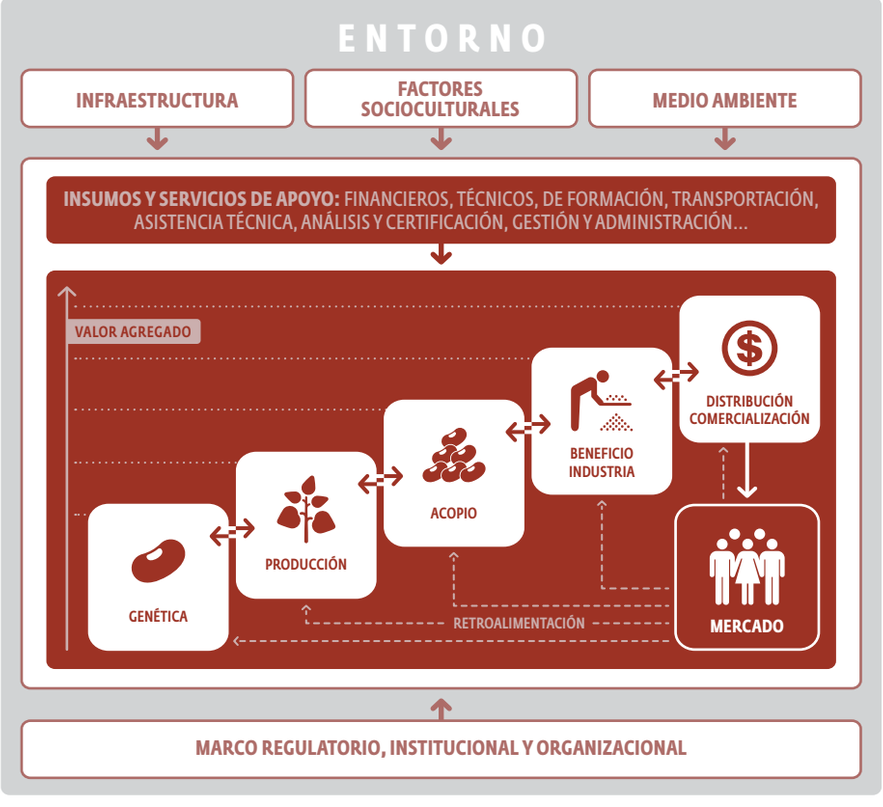
Estas características y atributos, que permiten al producto satisfacer las necesidades o deseos diferenciados de consumidoras y consumidores, se definen como **valor** y son las razones que motivan a un consumidor a adquirir un producto disponible en el mercado.

En el caso de los alimentos, agregar valor no se refiere solamente a generar productos procesados, sino a dotar a los productos de aquellos atributos o servicios específicamente dirigidos a satisfacer los requerimientos de las demandas de los diversos segmentos de mercado.

Si la disponibilidad de un producto en el mercado depende de una cadena productiva, la sostenibilidad de esta cadena depende en gran medida de que el mercado adquiera de forma estable ese producto y, a su vez, depende del valor que el producto contiene. Por lo tanto, una cadena productiva debe organizarse y desarrollarse para generar valor y no simplemente productos. En esto radica la diferencia entre una cadena productiva y una cadena de valor.

La cadena de valor es una forma de articulación en la cual sus actores se planifican, preparan, organizan, coordinan, colaboran para que el producto llegue al mercado con las características requeridas por los/las consumidores/as finales. A tal efecto, los actores directos e indirectos de una cadena deben establecer una alianza para que, en todos los procesos, el producto mantenga o incorpore este valor.

ESQUEMA 2. CADENA DE VALOR



Para lograr que una cadena productiva alcance un nivel de organización, articulación e integración que le permita transitar hacia una cadena de valor es necesario que las políticas públicas sectoriales y territoriales y las estrategias empresariales (del sector estatal y no estatal) incorporen el enfoque de cadena en todos los componentes que orientan su acción: análisis, planificación y gestión.

La aplicación del enfoque de cadena a la gestión pública y empresarial (del sector estatal y no estatal) requiere de las siguientes condiciones básicas:

1. Tener la capacidad de reconocer y analizar un sector productivo como un sistema complejo e interdependiente de procesos (producción, transportación, transformación, etc.), actores (empresas, cooperativas, etc.) y relaciones (contractuales, administrativas, etc.).
2. Promover acciones y políticas integrales dirigidas a mejorar el funcionamiento de este sistema (la cadena), más que políticas específicas para los actores y procesos que lo componen.

Por ejemplo, si el productor no solicita o recibe a tiempo el paquete tecnológico, no podrá alcanzar la producción pactada; si la empresa de acopio no cuenta con el combustible necesario, no podrá recoger la producción contratada; si la industria láctea no recibe el repuesto para reparar la maquinaria de su planta, no podrá procesar la leche recibida; si la empresa de comercio no cuenta con los recursos para reparar su almacén, podría ver afectado el volumen y la calidad de productos a comercializar. Finalmente, si solamente una de las condiciones mencionadas ocurriera, al consumidor final llegaría una cantidad de producto menor (o de menor calidad) de la prevista, afectando la cadena en su conjunto.

Un modelo de gestión con enfoque de cadena debe, por lo tanto, garantizar que en este sistema todos los actores logren desempeñar su función en el proceso de creación del producto y su valor asociado, asegurando los recursos, las capacidades, las informaciones necesarias; en el momento, la forma y las cantidades adecuadas.

La planificación y gestión de cadenas agroalimentarias en el contexto cubano: desafíos y oportunidades

La aplicación de un enfoque de cadena a la planificación y gestión debe permitir que los diversos actores que intervienen en las cadenas hagan proyecciones, formulen planes, consensuen prioridades e implementen acciones que se integren a los planes de acción de sus organismos centrales y sectoriales, adecuando sus respectivos planes y la producción final a la demanda de los consumidores. De ahí que como principio esencial debe ser un proceso participativo, inclusivo, contextualizado y prospectivo.

Esta planificación debe incorporar no solamente actores y procesos directamente relacionados con la creación del producto, sino también los servicios asociados.

En un contexto de economía planificada centralmente, con escasa participación del mercado y determinadas limitaciones externas (bloqueo económico, difícil acceso a crédito y divisa, dependencia energética y de insumos externos), todo esto depende de un complejo proceso de planificación que no solamente identifique los recursos y servicios necesarios, sino que establezca determinadas prioridades, ya que el Estado nunca podrá satisfacer todas las necesidades a la vez. Hay dos aspectos del contexto cubano que complejizan la aplicación del enfoque de cadena a la planificación:

1. **Los actores directos e indirectos de las cadenas responden a diferentes estructuras administrativas sectoriales y centrales** (ministerios y grupos empresariales) que son responsables de la planificación de sus recursos e inversiones.

   Las estructuras administrativas hacen que los planes (sectoriales/nacionales) se viabilicen, pero no necesariamente integrando y articulando acciones y prioridades entre diferentes sectores o a nivel territorial. Esto genera que las prioridades se establezcan según las estrategias de los ministerios y empresas y no de las cadenas territoriales en las que sus entidades participan. Por ejemplo, si en sus planes, el MINAL prioriza la industria cárnica y el MINAG la leche, ambas cadenas quedarán limitadas, aunque los ministerios cumplan con las prioridades planificadas. Lo mismo sucede si las prioridades coincidieran en productos y se diferenciaran en cuanto a territorios.

2. **Los planes se construyen más con el propósito de aprovechar el potencial productivo existente y no siempre en base a las necesidades y requerimientos del mercado.** Esto puede generar distorsiones e ineficiencias a la hora de implementar y gestionar los planes y crear nuevos cuellos de botella en el funcionamiento de algunas cadenas.

   Si se considera que el potencial productivo de cada eslabón es diferente y que el mercado tiene limitadas capacidades físicas y económicas para absorber la producción, existe el riesgo de que los incrementos de producción no lleguen al mercado final o que este no pueda absorberlos. Por ejemplo, si la producción del producto fresco supera la demanda del mercado y no se cuenta con almacenes para conservar o industrias para procesar, se perderá parte de la producción.

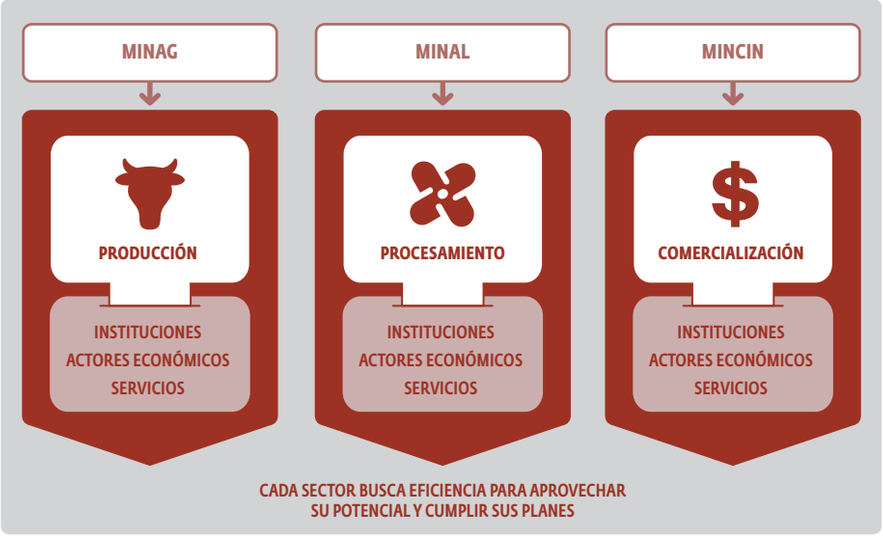
La aplicación de un enfoque de cadena a la planificación y gestión puede superar o reducir estos riesgos y cuellos de botella ya que, como aparece visualizado en el gráfico anterior, difiere del modelo tradicional por los siguientes aspectos:

- Se basa en lo que el mercado demanda y puede absorber, independientemente de la capacidad productiva del sistema.
- Se construye a una escala territorial, de manera que permita integrar los diferentes actores e instituciones (incluyendo los actores indirectos que brindan servicios e insumos) que componen la cadena, bajo la coordinación de los gobiernos locales u otros mecanismos de concertación que la propia cadena construye.
- Responde a una estrategia que parte de necesidades colectivas y consensuadas (como cadena) y no de necesidades puntuales de los actores que la componen.
- Busca la equidad y sostenibilidad (económica, ambiental, institucional y social) de la cadena como sistema, y no de cada uno de sus integrantes.

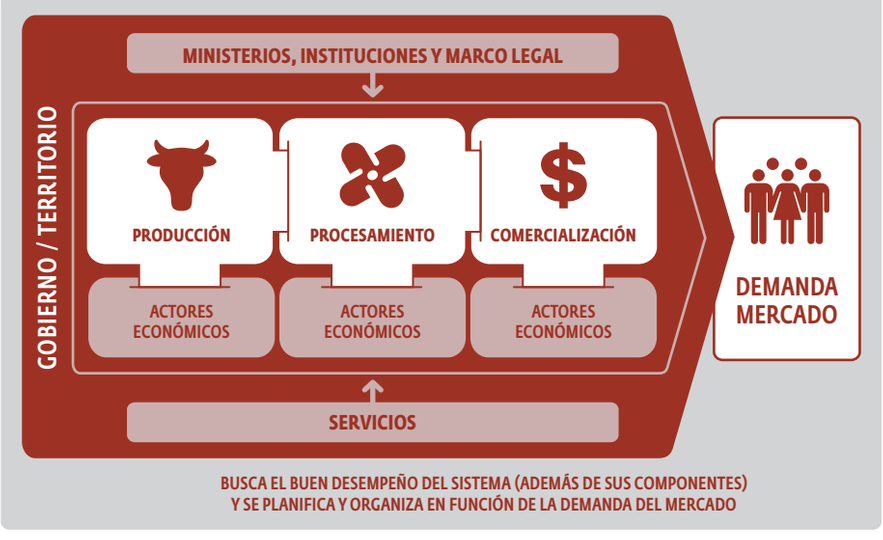
Por todas las características antes descritas, lograr un proceso de planificación y gestión territorial que incorpore el enfoque de cadena en el sector agroalimentario cubano requiere de la introducción de algunas innovaciones en la cultura y práctica de gestión del sector y de

sus instituciones. Necesita, por lo tanto, de una estrategia de acción y un acompañamiento metodológico que permitan crear las condiciones básicas para su comprensión y utilización.

ESQUEMA 3. ENFOQUE ACTUAL: PLANES SECTORIALES VERTICALES



ESQUEMA 4. ENFOQUE SISTÉMICO (DE CADENA): PLANES INTEGRADOS TERRITORIALES



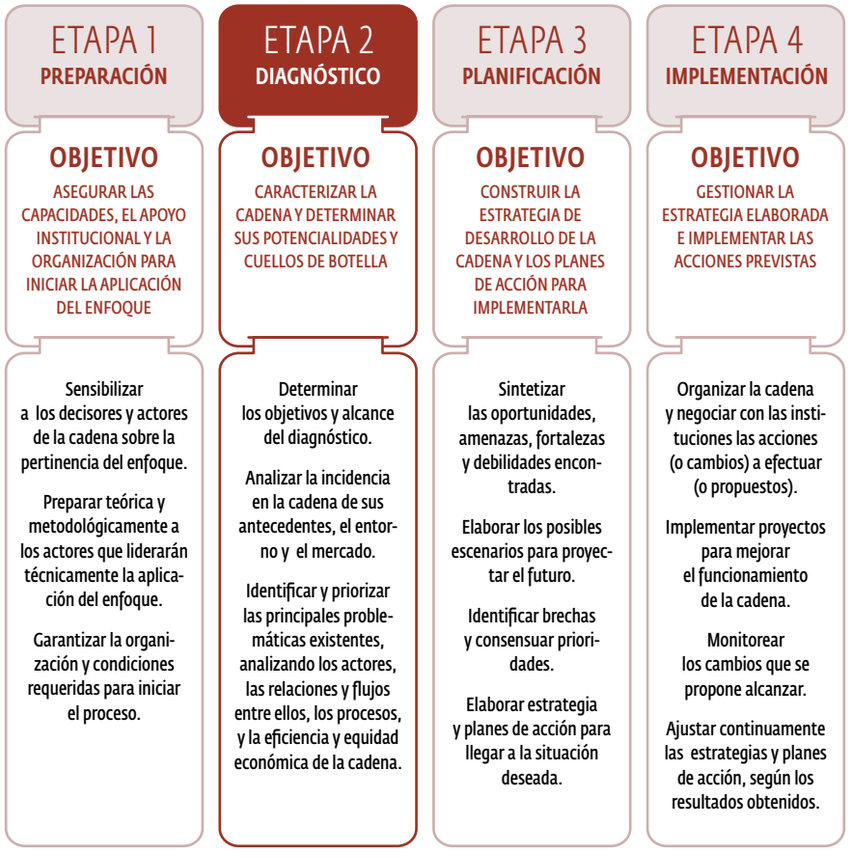
El diagnóstico con enfoque de cadena: orientaciones básicas para su aplicación

Las cadenas no se crean, simplemente existen; sin embargo, no se puede intervenir en ellas para transformarlas sin un proceso estructurado de planificación estratégica que oriente la elaboración e implementación de los planes y acciones necesarios para mejorar su desempeño.

Desde el punto de vista metodológico, se propone el desarrollo de las siguientes etapas:

- **Preparación:** Por la naturaleza participativa e innovadora del proceso que deberá realizarse resulta necesario sensibilizar, preparar y organizar a los actores que intervendrán, para establecer bases comunes de información y confianza mutua.
- **Análisis/Diagnóstico:** Consiste en desarrollar un diagnóstico participativo de la cadena productiva que identifique las principales brechas y cuellos de botella que obstaculizan o limitan su funcionamiento y las oportunidades para su desarrollo.
- **Elaboración de estrategia y plan de acción:** Sobre la base de los resultados del análisis, y a partir de la construcción de los posibles escenarios futuros, se diseña una estrategia para superar los cuellos de botella y aprovechar las oportunidades, que incorpore un plan de acción para guiar su implementación.
- **Gestión del plan estratégico y de la cadena:** Se crean y ponen en funcionamiento los mecanismos, reglas o estructuras que tendrán la responsabilidad de negociar el plan y facilitar su implementación.

ESQUEMA 5. ETAPAS DE UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN CON ENFOQUE DE CADENA



En esta secuencia, la etapa de análisis o diagnóstico representa el componente principal, a partir del cual se generan muchos de los insumos para la planificación estratégica de la cadena y se construyen las bases para su proceso de articulación e integración. Es un proceso complejo que requiere rigor metodológico para poder analizar todos sus componentes. A continuación se ofrecen un grupo de instrucciones sobre cómo prepararse para iniciar el diagnóstico, cómo realizar el análisis y cómo utilizar los resultados.[2]

[2] Este material se complementará con otros que explican en detalle el resto de las etapas del proceso que aparecen en la figura 1.

¿Cómo prepararse para realizar el análisis o diagnóstico con enfoque de cadena?

Un adecuado diagnóstico requiere de una etapa preparatoria en la que se deben desarrollar a nivel local y nacional actividades de sensibilización, concientización y capacitación para los técnicos y decisores cuyas entidades intervienen en los diferentes eslabones de la cadena. Es muy importante que estos actores conozcan las características del enfoque, las acciones a realizar y sus objetivos, de manera que se puedan garantizar un conjunto de condiciones necesarias para un ejercicio de análisis participativo:

- Los talentos e instituciones que acompañarán técnica y metodológicamente el proceso deben movilizarse, motivarse y comprometerse.
- Los actores de la cadena deben comprender el enfoque, visualizar sus relaciones de interdependencia, visualizar intereses comunes, establecer un diálogo constructivo y afianzar un clima de confianza que los consolide como equipo.
- Los decisores deben comprender la complejidad y utilidad del análisis que se pretende realizar y garantizar su apoyo político-institucional al proceso.
- Los actores de la cadena deben organizarse y formalizar un sistema de trabajo.

Sin una adecuada sensibilización y organización de estos actores no se recomienda iniciar el proceso de análisis. Si se quiere que la cadena en conjunto reconozca y apoye la validez de los resultados del diagnóstico, se debe lograr que todos compartan la relevancia e importancia que tiene el análisis que se pretende realizar. Solamente de esta forma se garantiza que todos y todas se sientan motivados a aportar informaciones, visiones, criterios que permitan evidenciar diferencias y puntos comunes.

Es usual encontrarse con algunas resistencias durante la preparación y organización para iniciar el diagnóstico. Visiones, tales como, que ya hay un estudio realizado o que se requiere tiempo que no se tiene o no se necesita para decidir lo que hace falta, son comunes en

los primeros momentos de cualquier proceso que apunte hacia el diagnóstico de los problemas y las potencialidades existentes. En la medida que los diferentes actores de la cadena y los decisores entienden la peculiaridad que aporta estudiar las problemáticas existentes desde el enfoque de cadena, estas resistencias se hacen manejables y se logra el apoyo y compromiso de todos y todas. He ahí la relevancia de esta etapa preparatoria.

Las acciones e instrumentos que pueden utilizarse para esta etapa son múltiples y dependen sobre todo del público al que se dirigen y del objetivo que pretende lograrse:

- En el caso de la sensibilización de los **decisores,** es importante adaptar los mensajes sobre la utilidad del enfoque de cadena y escoger cuidadosamente los espacios más adecuados para transmitirlos. Si se tienen en cuenta las dificultades para convocar a este tipo de actores a talleres, conferencias o encuentros; se sugiere aprovechar los espacios institucionales existentes, como Consejos Técnicos Asesores, Consejos de la Administración, reuniones temáticas y rendiciones de cuentas; para colocar en sus agendas los puntos específicos que contribuyan a sensibilizarlos sobre el enfoque.
- En el caso de **técnicos y especialistas,** se pueden convocar talleres y encuentros de intercambio en los cuales se garantice la participación de todos los eslabones de la cadena. Tales espacios pueden tener propósitos formativos, sobre conceptos básicos que homogenicen conocimientos, o de sensibilización, que utilicen conferencias introductorias y dinámicas de grupo para facilitar la socialización entre actores de diferentes instituciones y eslabones.

A pesar de haber ubicado estas acciones en la etapa preparatoria, para el caso de los decisores, la sensibilización debe ser permanente. Puede realizarse mediante acciones que informen sobre los avances del proceso.

Una adecuada preparación y sensibilización de todos los actores permite identificar y responsabilizar a aquellos que podrán asumir funciones y responsabilidades más directas en el desarrollo del proceso de análisis. Debe recordarse que la naturaleza participativa del diagnóstico exige que, con el oportuno asesoramiento, sean los propios actores de la cadena quienes lo protagonicen. Se sugiere conformar un equipo interdisciplinario y representativo de la cadena que establezca su propio sistema de organización y planificación del trabajo. La composición, la estabilidad y el reconocimiento externo de este equipo es un elemento decisivo para el éxito del proceso.

¿Cómo realizar el análisis o diagnóstico de una cadena?

El análisis de una cadena productiva no es la suma de los diagnósticos de los problemas y necesidades de los eslabones y actores que la componen, es un proceso más integral e integrador que debe construirse colectivamente para superar las visiones individuales y sectoriales que a menudo generan conflictos y competencia entre ellos. Por esto debe ser:

- Orientado a la demanda (que parta de las necesidades de los usuarios finales)
- Inclusivo (abierto a todos actores, categorías, niveles, etc.)
- Participativo (que incorpore la visión de todos los implicados)
- Flexible (que se adapte a las condiciones de sus protagonistas y a la situación del ámbito en que se desarrolla)

Coherentemente con los elementos que la componen, el diagnóstico de una cadena productiva debe abarcar tres fases con sus respectivos pasos, como muestra el siguiente esquema:

ESQUEMA 6. ETAPA DE ANÁLISIS. FASES Y PASOS

A continuación se describen de forma sintética cada una de estas fases con sus pasos, acciones y resultados que deben obtenerse.

FASE 1 Determinación del alcance y objetivos del análisis

Una cadena productiva es un sistema que no tiene fronteras claramente definidas:

- sus actores actúan y se relacionan con otras cadenas y a diferentes escalas desde lo local hasta lo global;
- pueden generar múltiples productos destinados a múltiples mercados;
- pueden generar diferentes tipos de impacto social, económico y ambiental en el contexto en el cual se desempeñan.

Sin embargo, un diagnóstico requiere, por su propia naturaleza, que antes de iniciarse el estudio se defina el ámbito y la dimensión de análisis en función de lo que se quiere estudiar, de los objetivos que se pretenden alcanzar y del tiempo y los recursos disponibles. A tal efecto, los actores deberán preliminarmente identificar y consensuar sobre qué cadena se analizará y por qué, qué productos incluir en el análisis, la escala y dimensión de la cadena y los objetivos del diagnóstico que se pretende realizar.

Esta primera fase pudiera aparentar ser un ejercicio de poca importancia. Sin embargo, por su carácter altamente participativo permite que, desde el comienzo, los diferentes actores dialoguen e intercambien criterios y construyan una visión de la cadena basada en intereses comunes. A tal efecto, resulta muy importante la utilización de técnicas participativas y herramientas de priorización de los diferentes argumentos y criterios aportados por el colectivo.

Esta fase consta de cinco pasos, resumidos y explicados en detalle en el siguiente esquema.

ESQUEMA 7. PASOS DE LA FASE I: DETERMINACIÓN DEL ALCANCE Y OBJETIVOS DEL ANÁLISIS

	CONTENIDOS	FINALIDAD
PASO 1 SELECCIÓN DE LA CADENA	SELECCIÓN DE LA CADENA Y ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS QUE JUSTIFICAN SU SELECCIÓN	ORIENTAR EL PROCESO PARA GARANTIZAR LA COHERENCIA
PASO 2 SELECCIÓN DEL PRODUCTO	IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE INTERÉS ACTUAL Y POTENCIAL PARA LA CADENA	DELIMITAR Y ENFOCAR EL ANÁLISIS HACIA LOS PRODUCTOS MÁS RELEVANTES
PASO 3 DEFINICIÓN DEL OBJETIVO	DETERMINACIÓN DE LOS CAMBIOS A LOS QUE PRETENDE CONTRIBUIR EL ANÁLISIS (PARA QUÉ Y QUIÉNES)	COMPROMETER A LOS ACTORES Y ORIENTAR EL ANÁLISIS A UN RESULTADO MEDIBLE
PASO 4 DEFINICIÓN DEL ALCANCE (TERRITORIO Y ESLABONES)	ANÁLISIS DEL ÁMBITO GEOGRÁFICO Y DE LA DIMENSIÓN DE LA CADENA SELECCIONADA	DELIMITAR LOS ACTORES A INVOLUCRAR, LOS PROCESOS A MEJORAR Y LAS INFORMACIONES A RECOPILAR
PASO 5 CONSOLIDACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO QUE COORDINARÁ EL DIAGNÓSTICO	CONFORMACIÓN Y LEGITIMIZACIÓN DEL EQUIPO, PARA GARANTIZAR MULTIDISCIPLINARIEDAD, EXPERTICIA Y COMPROMISO INDIVIDUAL E INSTITUCIONAL	CONTAR CON EL PERSONAL QUE COORDINARÁ EL PROCESO DE ANÁLISIS

1.1 Selección de la cadena

De manera participativa debe valorarse el entorno del desarrollo económico local del territorio e identificar las cadenas existentes o con potencial para que sean desarrolladas. Se deben examinar criterios para evaluar la relevancia de cada una de las cadenas y ponderarlos para decidir cuál o cuáles serán objeto del análisis. La relevancia puede basarse en aspectos sociales, económicos, contextuales, etc. En el caso de que la cadena ya esté predeterminada se trabajará en el análisis de los argumentos que justifican realizar el diagnóstico.

1.2 Selección del producto(s)

Con un enfoque participativo, los representantes de los diversos eslabones de la cadena deben listar todos los productos existentes y posibles y, bajo criterios de selección construidos colectivamente, definir cuáles se priorizarán en el análisis.

El producto es el elemento que más delimita una cadena, ya que según la cantidad o el tipo de producto puede aumentar el número de actores, procesos y relaciones implicadas. Por ejemplo, si se selecciona como producto la leche fresca, no se analizará el eslabón industria; pero si se trabaja la leche pasteurizada, ese eslabón debe ser contemplado.

Debe destacarse que la relevancia de los productos seleccionados en este paso deberá corroborarse mediante el estudio de mercado que se realizará en la próxima fase del análisis. Dicho estudio puede confirmar esta selección primera de los productos, modificarla o incluir nuevos atributos a los productos seleccionados.

1.3 Definición de los objetivos del análisis

Decidir colectivamente los objetivos del análisis que se hará es un aspecto esencial para mantener la coherencia durante todo el diagnóstico. Se requiere de una formulación sencilla y concreta del objetivo para que pueda servir como orientador de todo el proceso y sea motivador

para los actores que deben comprometerse. La correspondencia entre el objetivo, la cadena y los productos resulta imprescindible. Por ejemplo, si se pretende sustituir importaciones de alimentos, en el contexto cubano, habrá que concentrarse en cadenas y productos que apunten a esto, como pudieran ser el frijol, el maíz, el arroz, la leche, entre otros.

1.4 Determinación del alcance de la cadena (territorial y eslabones)

En este paso se debe definir el ámbito geográfico (nacional, regional, provincial, municipal, etc.) en el que se va a trabajar el diagnóstico y los eslabones de la cadena que se incluirán. La elaboración de un primer mapa de la cadena es un instrumento que puede apoyar esta determinación y su argumentación.

El **mapa o cartografía de la cadena** no representa una fase o un paso específico del proceso de diagnóstico, sino una herramienta de análisis que se utiliza y enriquece en varios momentos.

Consiste en la representación visual gráfica de la estructura y composición de la cadena, a través de la reconstrucción de la ruta que el producto recorre hasta el consumidor final. Según la fase de análisis, el mapa se enriquece o se detalla con los elementos que se van investigando, con el propósito de visualizar dónde se ubican y cómo están relacionados los principales elementos de la cadena. El mapa representa a los eslabones, los actores, las relaciones y los flujos de recursos y decisiones.

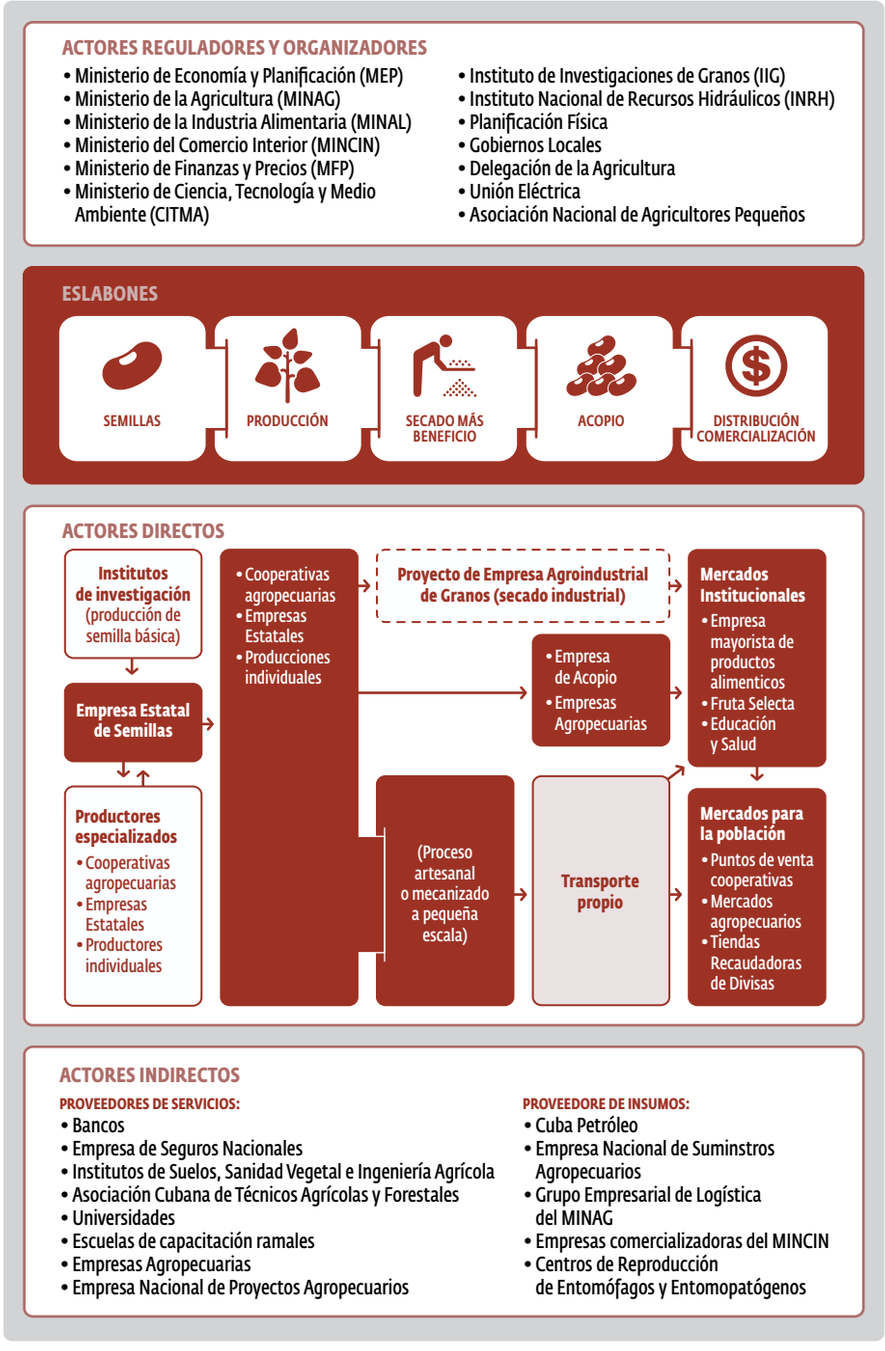
Resulta muy importante, en la parte inicial del diagnóstico, la definición de la estructura de la cadena con respecto a sus eslabones y los actores que los integran.

La definición de los eslabones condiciona la estructura de todo el diagnóstico porque muchas de las herramientas de análisis se dividen por los diferentes eslabones (ejemplo: en el análisis de actores, estos se investigan agrupándolos por eslabón).

La identificación y representación de eslabones y actores resulta fundamental para la propia organización y representatividad del equipo técnico interinstitucional.

A continuación, en el esquema 8, se presenta un ejemplo del mapa de la cadena del frijol, elaborado en el 2014, por los/las actores que la conforman en las provincias de Sancti Spíritus y Villa Clara.

ESQUEMA 8. MAPA DE LA CADENA DEL FRIJOL



1.5. Consolidación de la organización del equipo que coordinará el diagnóstico

Finalmente, esta fase debe completar el proceso de organización comenzado en la etapa preparatoria, para dejar conformado el equipo técnico territorial que coordinará el análisis. Es importante que este equipo sea multidisciplinario y expresión de los actores de los diferentes eslabones de la cadena (ejemplo: producción, procesamiento, servicios, etcétera).

La conformación y composición del equipo técnico depende del contexto en el cual se desarrolla el proceso, y debe basarse, fundamentalmente, en la voluntariedad e interés de las personas que lo integran. Aunque el compromiso institucional es importante y puede ser de gran apoyo, el equipo no puede conformarse solamente mediante la designación de un representante por las instituciones, ya que se requiere un compromiso individual muy fuerte y sostenido.

Los facilitadores del proceso pueden tener en cuenta los siguientes criterios y requisitos que son importantes para el éxito del trabajo en equipo:

- **Dimensión.** El equipo no puede ser ni muy reducido, porque no garantizaría la adecuada representatividad (de intereses y experticia), ni muy amplio, porque dificultaría su gestión y operatividad. Se recomienda un equipo ampliado (de 15 a 20 personas) del cual seleccionar un núcleo más estrecho (de 5 a 10 personas) que lidere y coordine el trabajo.
- **Composición.** El equipo puede variar mucho según el contexto y la cadena, pero se recomiendan los siguientes requisitos mínimos:
  - Representación de todos los eslabones de la cadena y de algunos servicios y entidades reguladoras clave.
  - Representatividad de los territorios en los cuales se desarrolla el análisis.
  - Perfil de técnico o especialista y no político o de directivo de sus integrantes.
  - Experticia interdisciplinaria en los aspectos propuestos en la metodología del diagnóstico (ejemplo: economía, mercado, ambiente).
- **Liderazgo.** El líder del equipo cumple una función coordinadora y facilitadora y no de dirección, por lo cual su selección no debe basarse en factores jerárquicos o de responsabilidad institucional, sino en las capacidades técnicas y relacionales que el grupo le reconoce.
- **Institucionalidad.** A pesar del carácter voluntario y participativo de su conformación, el equipo (y cada uno de sus integrantes) debe obtener un reconocimiento de su función por parte de las instituciones del territorio.

Resultados esperados de la fase 1

Al finalizar esta fase deberán haberse definido y argumentado:

- La cadena que el territorio pretende analizar. En caso que la cadena haya sido predefinida, el ejercicio debe avalar y argumentar esta decisión.
- El/los producto/s priorizados a estudiar. El posterior análisis de mercado contribuye a la definición más precisa y la justificación de la selección.
- Los eslabones y actores que serán estudiados.
- El territorio (municipios, provincias, etc.) en el cual se recopilarán los datos.
- Los resultados y objetivos a alcanzar y los cambios que se esperan.
- El equipo que se encargará de coordinar el diagnóstico.

FASE 2 Análisis del contexto donde se inserta la cadena

Todas las cadenas se insertan en un sistema más amplio de actores, relaciones y regulaciones que inciden en su desarrollo. Su situación no depende solamente de las acciones y decisiones de los actores que la componen, es también el resultado de la influencia de eventos que han ocurrido a lo largo de su historia, de leyes y normas que regulan su funcionamiento y de la disponibilidad o estado de recursos ambientales que utiliza o de los comportamientos sociales de las comunidades en las que actúan.

Por esta razón, antes de conocer las características de los factores internos de la cadena, es necesario conocer cuáles son los elementos del contexto externo que los actores deben conocer para reducir las consecuencias negativas que puedan tener en su desarrollo.

Esta fase se refiere al análisis de todos esos factores externos mediante tres pasos que se resumen y describen a continuación.

ESQUEMA 9. PASOS DE LA FASE 2: ANÁLISIS DEL CONTEXTO DONDE SE INSERTA LA CADENA

	CONTENIDOS	FINALIDAD
PASO 1 ANÁLISIS DE LOS ANTECEDENTES	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS HECHOS Y PROCESOS QUE HAN TENIDO INCIDENCIA EN LA CADENA	EXTRAER APRENDIZAJES PARA LA ESTRATEGIA FUTURA DE LA CADENA, RECONOCER TENDENCIAS Y DISEÑAR ESCENARIOS FUTUROS
PASO 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	INVESTIGACIÓN DE CÓMO LA CADENA ES AFECTADA POSITIVA O NEGATIVAMENTE POR LOS PRINCIPALES FACTORES QUE CARACTERIZAN EL ENTORNO ACTUAL DONDE SE INSERTA	IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y LIMITANTES QUE OFRECE EL ENTORNO PARA EL DESARROLLO DE LA CADENA, CON EL PROPÓSITO DE REDUCIR RIESGOS, APROVECHAR VENTAJAS Y NEGOCIAR CAMBIOS
PASO 3 ANÁLISIS DEL MERCADO	ESTUDIO DE LOS MERCADOS EXISTENTES PARA LOS PRODUCTOS SELECCIONADOS, IDENTIFICÁNDOSE LAS PRINCIPALES BRECHAS PARA SATISFACER LAS DEMANDAS	ORIENTAR EL DESARROLLO DE LA CADENA HACIA LO QUE QUIERE Y PUEDE ABSORBER EL MERCADO

2.1 Análisis de antecedentes

La situación de una cadena no se comprende solo mirando la situación en el presente. Se debe analizar lo actual como la consecuencia de un conjunto de hechos, eventos, cambios que ocurrieron en el pasado y han influido en su desarrollo. Por tal motivo, un análisis de una cadena no puede obviar los impactos positivos o negativos que la historia de dicha cadena ha generado, así como su capacidad de favorecer u obstaculizar su desarrollo futuro.

A través de técnicas participativas y consultas a expertos, este paso se orienta a delimitar los grandes períodos que han marcado los cambios en la cadena seleccionada en el territorio, identificar los hechos más relevantes que han caracterizado su historia en esa localidad y definir el impacto que han tenido tales hechos en la cadena o en algunos de sus actores.

Al finalizar este paso se logrará:

- identificar los aspectos problemáticos o las oportunidades a tener en cuenta;
- extraer aprendizajes para la estrategia futura de la cadena;
- contribuir a reconocer tendencias y diseñar escenarios.

2.2 Análisis del entorno

Una cadena no es independiente del entorno (social, político, ambiental, etc.) en el cual se desempeña, por el contrario, el contexto puede representar una limitante o una ventaja para su desarrollo.

El entorno se puede definir como los procesos y las tendencias externas que inciden en el desarrollo de la cadena. Los factores de incidencia pueden ser de diferentes tipos (políticos, económicos, sociales, ambientales, culturales, etc.) y niveles (local, regional, nacional o global).

Con este paso se pretende investigar cómo la cadena es afectada positiva o negativamente por los principales factores que caracterizan el entorno:

a. **El marco político normativo:** Se estudia un conjunto de políticas, normas y entidades reguladoras que pueden facilitar u obstaculizar el funcionamiento y desarrollo de la cadena. Por ejemplo, una ley muy restrictiva que desestimule la producción o una política de precio que la esté incrementando.

b. **Las infraestructuras públicas de interés colectivo:** Se analiza de qué forma la disponibilidad o no de infraestructuras públicas adecuadas —como vialidad, redes, etc.— genera ventajas o

desventajas competitivas para toda la cadena (no se incluyen en este momento las infraestructuras de la cadena). Por ejemplo, una red vial en mal estado puede dificultar y encarecer la comercialización de los productos, mientras que la disponibilidad de embalses y canalizaciones favorece la producción.

c. **Los recursos naturales:** Cualquier cadena productiva, pero sobre todo las agroalimentarias, basan sus actividades en el uso de determinados recursos naturales. Se analiza la situación de estos recursos (agua, suelo, bosques, clima, etc.) en el territorio y se determina si inciden y de qué forma en el desarrollo y funcionamiento de la cadena. Al mismo tiempo se analiza de qué forma la cadena puede impactar positiva o negativamente sobre la disponibilidad, calidad o sostenibilidad de estos recursos. Por ejemplo, la falta de sistemas de tratamiento en la industria puede afectar la calidad de las aguas para uso agrícola o humano.

d. **Aspectos socioculturales:** En el caso de las cadenas agroalimentarias, y el medio rural en el que se desempeñan, determinados factores socioculturales (la migración, el envejecimiento, la participación de jóvenes y mujeres) pueden resultar decisivos en su fortalecimiento. Por ejemplo, la migración hacia áreas urbanas puede dificultar o encarecer la mano de obra en el campo, y en consecuencia, la disponibilidad de servicios en el área rural puede incentivar a la población a dedicarse a la actividad agrícola.

En un proceso de planificación estratégica, este análisis permite identificar cuáles son las oportunidades del entorno que deben aprovecharse, así como las limitantes a tener en cuenta o las amenazas a neutralizar en el momento de la construcción de una estrategia de acción.

De esta forma, la estrategia de desarrollo de la cadena podrá incluir medidas para:

- reducir los riesgos relacionados con la incidencia de estos factores;
- aprovechar adecuadamente las ventajas que ofrecen;
- negociar cambios en la condición de estos factores con las instituciones responsables (ejemplo: cambio de regulaciones, inversiones públicas en infraestructuras, etcétera).

2.3 Análisis del mercado

El mercado es el elemento clave del entorno que incide en el desempeño de la cadena, porque es en función de su demanda que la cadena debe organizarse y diseñar su estrategia.

Un análisis de mercado, a diferencia de los ejercicios anteriores, requiere de mayor rigor técnico y experticia, y el uso de técnicas y herramientas específicas normalmente utilizadas en la gestión empresarial.

En Cuba, y especialmente en el sector agroalimentario, el Estado funciona como un intermediario regulador entre la cadena y el mercado porque adquiere una parte considerable de los productos para distribuirlos a la población. Sin embargo, las tendencias del proceso de implementación de los lineamientos y la necesidad de mejorar el nivel de satisfacción de los consumidores en la cantidad, diversidad, calidad y precio de los productos, requiere conocer más directamente las características de este mercado para que las cadenas agroalimentarias puedan proyectarse hacia una cadena de valor en el nuevo escenario.

Hay diferentes técnicas, con diversos grados de complejidad, para realizar un análisis de mercado. Su selección y utilización dependen del tiempo y los recursos disponibles, así como de los objetivos que se persiguen.

Esta metodología sugiere un ejercicio de caracterización general de los distintos mercados de los productos priorizados (definidos en la fase I del diagnóstico), y la aplicación de una encuesta con preguntas mayoritariamente cerradas, para la cual deben definirse participativamente:

- los productos priorizados a los que se referirá la encuesta;
- los criterios relevantes para segmentar el mercado, asumiendo que no todos los consumidores tienen el mismo patrón ni similares posibilidades de consumo;
- las características y los atributos relevantes de los productos;
- el tamaño y las características de la muestra a encuestar;
- la técnica de aplicación de la encuesta (quiénes, cómo y dónde).

Tanto la construcción de la encuesta como la preparación del personal que se encargará de su aplicación requieren de un adecuado asesoramiento técnico-metodológico de especialistas y el apoyo de las instituciones responsables y competentes para procesar la información que se obtenga.

Con este paso se pretende definir:

- los productos más demandados, las características que deben tener (incluyendo el precio) y las formad de acceso a ellos;
- la composición del mercado y las principales brechas para que los productos de la cadena sean absorbidos.

Los resultados de este estudio permiten orientar y dimensionar la estrategia de la cadena en función de lo que realmente el mercado quiere y puede absorber.

Resultados esperados de la fase 2

La implementación de esta fase permitirá contar con un análisis de los factores externos que inciden en la cadena para poder determinar amenazas y oportunidades de ese contexto, insumo esencial para elaborar la estrategia de desarrollo que requiere la cadena. Al finalizarse se podrá:

- Extraer lecciones aprendidas y modelar posibles escenarios para el desarrollo a mediano y largo plazo de la cadena.
- Identificar los factores del entorno que más influyen en el desarrollo de la cadena para aprovechar las ventajas, reducir los riesgos y negociar los cambios necesarios.
- Completar la definición del/los productos que se había realizado en la fase 1, incluyendo los atributos demandados por las diversos mercados o segmentos de mercado.

FASE 3 Análisis de los factores o condiciones internas de la cadena

Una vez que la cadena conoce cuáles son las limitantes y las ventajas vinculadas al entorno en el cual está insertada, así como las características del mercado al cual se dirige, es necesario que se analicen cuáles problemáticas o fortalezas existen en su interior que deben superarse o aprovechar para mejorar su funcionamiento y, por ende, su relación con el entorno y el mercado.

El desarrollo de una cadena productiva depende del adecuado desempeño de los elementos clave que las componen y que se describieron en secciones anteriores.

Se compone de cuatro pasos, resumidos y descritos en el siguiente esquema:

ESQUEMA 10. PASOS DE LA FASE 3: ANÁLISIS DE LOS FACTORES O CONDICIONES INTERNAS DE LA CADENA

	CONTENIDOS	FINALIDAD
PASO 1 ANÁLISIS DE ACTORES	CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS ACTORES Y DE LOS ELEMENTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS QUE INCIDEN EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA	IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS ACTORES PARA EJERCER SU ROL EN LA CADENA Y ASEGURAR LA AGREGACIÓN DE VALOR
PASO 2 ANÁLISIS DE LAS RELACIONES Y LA ORGANIZACIÓN	ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES Y LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN QUE SUCEDEN ENTRE LOS ACTORES DE LA CADENA	CARACTERIZAR EL TIPO DE RELACIONES Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN QUE SE ESTABLECEN ENTRE LOS ACTORES PARA IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS EXISTENTES
PASO 3 ANÁLISIS DE PROCESOS Y FLUJOS	MAPEO Y ANÁLISIS DE LA RUTA DEL PRODUCTO A LO LARGO DE TODOS LOS ESLABONES DE LA CADENA	IDENTIFICAR LAS BRECHAS ENTRE LO QUE CADA ESLABÓN DEMANDA Y LO QUE RECIBE Y LAS CAUSAS PRINCIPALES
PASO 4 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DE LA CADENA ENTRE LOS ESLABONES Y ACTORES QUE LA COMPONEN	DEFINIR LA RELACIÓN VALOR AÑADIDO-VALOR RETENIDO POR CADA ESLABÓN DE LA CADENA PARA DETERMINAR SI EXISTEN INEQUIDADES

3.1 Análisis de actores

Los actores son el elemento central del funcionamiento de una cadena: realizan los procesos que generan, transforman y llevan al mercado los productos; usan e intercambian los recursos y servicios necesarios durante esos procesos y realizan las transacciones necesarias para que la cadena funcione. Por eso, es fundamental identificarlos y caracterizarlos, ya que a ellos específicamente estarán dirigidas las intervenciones necesarias para mejorar el desempeño de la cadena.

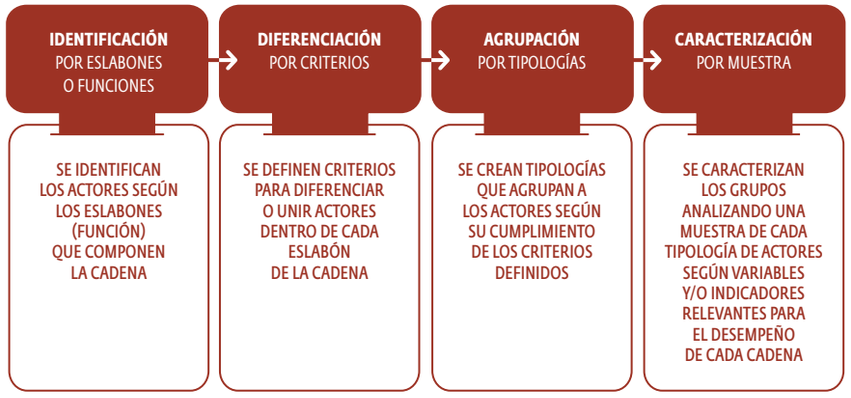
También, el análisis de actores puede alcanzar un mayor o menor nivel de detalle y complejidad, según el tiempo, los recursos disponibles y los objetivos a perseguir.

La metodología que se propone sugiere, más que una descripción detallada, una caracterización general de los actores y de los elementos positivos y negativos que afectan el funcionamiento de la cadena. A tal efecto, se pueden utilizar técnicas participativas y de recopilación directa o indirecta de informaciones, de acuerdo a las condiciones existentes y teniendo en cuenta dos factores:

- En un análisis a nivel microregional (provincial, interprovincial), por lo general el tamaño de ese universo no permite el estudio de cada actor individualmente.
- Los actores pueden ser individuales u organizados, por lo tanto, el análisis debe ser diferenciado, según la naturaleza del actor.

Teniendo en cuenta lo anterior, se sugiere la siguiente secuencia de acciones:

ESQUEMA 11. SECUENCIA DE ACCIONES PARA EL ANÁLISIS DE ACTORES



- **Identificación.** Su objetivo es reconocer todo el universo de actores que conforman cada eslabón. Puede utilizarse el mapa de la cadena como base para que, en un taller participativo, se identifiquen los diversos actores que componen cada eslabón, incluyendo los actores indirectos que los atienden.
- **Diferenciación y agrupación.** La agrupación de los actores por tipologías es una técnica usada cuando el universo de los actores representa una gran cantidad que no permite el estudio individual de todos y/o cuando la diversidad al interior del universo requiere ser tenida en cuenta. Es una técnica con cierto grado de complejidad que, para hacerse de forma participativa, requiere acompañamiento metodológico y conocimiento del sector para identificar los criterios relevantes que diferencian los actores de un mismo eslabón. Es una acción fundamental para realizar procesos de muestreo y estratificación, que pueden requerirse para analizar las problemáticas de los actores.
- **Caracterización.** Es el proceso que permite describir la situación de cada tipología de actores a partir del análisis de una muestra representativa de cada uno de ellos. Requiere de asesoramiento técnico para la identificación participativa de las variables y/o indicadores que se quieren investigar y para la estructuración de las técnicas para levantar información, las cuales pueden aplicarse de forma individual o grupal, a través de talleres por eslabones o

por tipos de actores. En el caso de los actores indirectos, especialmente las entidades que brindan servicios, el proceso es similar pero difieren las variables de análisis. Deberán orientarse más a describir las condiciones que estos actores presentan para atender las demandas de los actores directos de los servicios y bienes que ellos proveen, más que las demandas que sobre el producto tienen los consumidores finales.

Los resultados de este paso permiten identificar las principales fortalezas y debilidades con las cuales cuentan los actores para cumplir los siguientes objetivos:

- Incorporar de manera eficiente y sostenible el valor que el producto requiere para satisfacer la demanda del consumidor.
- Suministrar de forma eficiente y con calidad los insumos y servicios demandados por los actores directos de la cadena.

3.2 Análisis de relaciones y organización

En una cadena, los actores se relacionan entre sí de diferentes formas y por diferentes razones y objetivos:

- intercambiar bienes, servicios, recursos financieros, información
- dictar o recibir directivas u orientaciones
- establecer acuerdos u otros mecanismos de coordinación/colaboración

Como fue mencionado anteriormente, lo que caracteriza una cadena de valor es especialmente el nivel de integración, articulación y colaboración que se logre entre todos sus actores. Para el buen funcionamiento de una cadena, no basta con que cada actor ejecute adecuadamente su rol, es necesario que se desarrollen relaciones eficientes y equitativas entre ellos, que se coordinen y compartan una visión común sobre el desarrollo de la cadena.

Por tal razón, en este paso se pretenden comprender las características de las relaciones y los mecanismos de coordinación entre los actores de la cadena para definir en qué forma inciden positiva o negativamente en su funcionamiento como sistema.

El análisis de las relaciones entre actores se dirige a los siguientes aspectos:

- **Mapeo e identificación de relaciones.** Determina quiénes se relacionan dentro de la cadena. Se puede realizar utilizando y completando el mapeo realizado durante la fase de determinación del alcance del análisis. Esto permite visualizar las múltiples relaciones existentes entre los actores de la cadena, siguiendo la ruta del producto.
- **Objeto de la relación.** Identifica qué se intercambia entre los diversos actores. Se determina/n el/los objeto/s de estas relaciones, según la naturaleza de lo que se intercambia (materiales, valor, información, recursos financieros).
- **Naturaleza y características técnicas.** Permite determinar cómo se hacen esos intercambios. Hace referencia al instrumento formal o informal utilizado para intercambiar y a los aspectos que lo regulan. Los instrumentos pueden ser un contrato, una asignación, una entrega gratuita, un plan, etc; y lo que regulan pueden ser modalidades de pago, frecuencia, forma de entrega, volumen, precio.
- **Relaciones de poder.** Aborda qué se negocia, quién decide y por qué, quién gana, quién pierde y quién arriesga. Pretende identificar si una de las partes domina a la otra en la relación que se establece, las causas de esa situación de poder (mayor conocimiento, mayor tamaño, posición jerárquica, etc.) y cómo esto afecta positiva o negativamente a la cadena.

El otro componente de esta parte del análisis se dirige a caracterizar el grado de organización que existe entre actores de diferentes eslabones o entre actores del mismo eslabón de la cadena. En una cadena de valor, los mecanismos o estructuras de organización son un elemento esencial para promover una mayor coordinación y articulación entre actores, de ahí la necesidad de identificar los obstáculos o las oportunidades existentes al respecto.

Los resultados de este paso del análisis permiten identificar:

- problemas de eficiencia en las relaciones que dificultan el cumplimiento de su objetivo (por ejemplo: un uso inadecuado del contrato no favorece que se cumplan los parámetros de calidad del producto, entre otros);

- relaciones de poder que generan conflictos o afectan el desempeño de algunos actores (por ejemplo: si la empresa no reconoce la plena autonomía de la cooperativa en la contratación, esta pudiera verse desestimulada a cooperar en la cadena);
- posiciones de liderazgo de algún actor sobre la cadena y su impacto en ella (por ejemplo: las cooperativas pueden ver en la empresa agroindustrial una oportunidad para vender toda su producción o una amenaza porque reduce sus utilidades);
- los mecanismos de articulación, colaboración, etc., existentes que pueden favorecer o dificultar la coordinación entre los actores.

3.3 Análisis procesos y flujos

En una cadena de valor, los flujos y procesos deben interrelacionarse y producirse de forma armonizada y adecuada por y entre cada uno de los eslabones y los actores que la integran, para que cada uno de ellos reciba de su eslabón anterior el producto con las características acordadas. Por ejemplo, para que la industria mantenga las características del queso producido deberá recibir de la cooperativa una leche con los parámetros de calidad establecidos; la cooperativa deberá, por su parte, haber acopiado y transportado la leche de forma adecuada; pero a su vez, el productor deberá haber entregado a la cooperativa la leche con la calidad acordada. Cada proceso es dependiente del otro, y es fundamental que las características del producto que sale de un proceso se correspondan con las que el eslabón sucesivo requiere, de lo contrario, el resultado final no podrá lograrse.

El análisis de procesos y flujos es un instrumento que, a través de un mapeo y análisis participativo de la ruta del producto a lo largo de todos los eslabones de la cadena, permite identificar:

- las principales brechas entre lo que cada eslabón demanda y lo que recibe,
- los procesos necesarios (o recomendados) y entre ellos los que tienen mayor dificultad en ejecutarse y
- las causas principales de estas dificultades, en términos de falta o calidad inadecuada de los insumos o servicios necesarios.

A tal efecto, se propone un ejercicio que, con la participación de técnicos y especialistas de los diferentes eslabones, construya un mapa de representación de los procesos y flujos, basado en la siguiente lógica:

1. Entre eslabones

- Se identifican las salidas y entradas (flujos) de cada eslabón, con una lógica de atrás hacia adelante, en función del proceso material por el que transita el producto a lo largo de la cadena.
- Se determina la brecha existente entre lo que cada eslabón requiere o necesita recibir y lo que realmente recibe.

2. A lo interno de cada eslabón

- Se determina la secuencia de procesos en cada eslabón que hace posible que el producto pase de un eslabón a otro en las condiciones requeridas.
- Se analiza la brecha existente entre cómo deberían desarrollarse los procesos y cómo realmente se hacen.
- Se identifican las principales causas de las brechas.

A continuación, se presenta un ejemplo del mapa de procesos y brechas, elaborado en el 2014 por los actores del eslabón producción de la cadena del mango en la provincia de Santiago de Cuba.

ESQUEMA 12. EJEMPLO DE MAPAS DE PROCESOS Y BRECHAS DEL ESLABÓN PRODUCCIÓN DE LA CADENA DEL MANGO EN SANTIAGO DE CUBA

Este paso de análisis de flujos y procesos permite la identificación de los posibles cuellos de botella en la ruta del producto, los actores más afectados en el proceso y los insumos y servicios más críticos, desde el punto de vista del nivel de satisfacción de su demanda.

3.4 Análisis económico-financiero

La sostenibilidad económica de una cadena depende de lograr que los recursos financieros aportados por el mercado, a través del precio del producto, sean suficientes para cubrir los costos de la cadena y generar ganancias para los actores económicos que actúan en ella. Por lo tanto, resulta muy importante que la cadena alcance los niveles de eficiencia necesarios para conseguir el equilibrio óptimo entre lo que el mercado puede pagar y lo que los actores de la cadena necesitan recibir.

Pero la eficiencia no es el único requisito necesario para una cadena de valor. Es indispensable que los resultados económicos se distribuyan de forma equitativa (no igualitaria) entre todos los eslabones y actores, proporcionalmente a lo que cada uno aporta en término de valor del producto.

Precisamente, el análisis económico-financiero con enfoque de cadena se dirige a estudiar estos aspectos para dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿cuáles son los resultados económicos generados en la cadena y cómo se distribuyen?, ¿cuánto valor agregan los actores al producto en los diferentes eslabones de la cadena?, ¿cuáles son sus costos y como se distribuyen?, ¿de qué manera se distribuye el valor?

A tal efecto se desarrolla un ejercicio que, a partir de una modelación construida sobre la base de algunas condiciones (tecnología, unidades de medida, producto específico, etc.), permite:

- comparar los costos asociados a cada eslabón y a las tipologías de actores construidas previamente;
- identificar los precios del producto en los diferentes eslabones;
- determinar la rentabilidad económica de la cadena (por eslabones y tipos de actores) a partir de los márgenes resultantes;
- evaluar la correspondencia entre la redistribución del valor (sistemas de pago) y la equidad que debe prevalecer.

De esta forma se pretende definir la relación valor añadido-valor retenido por cada eslabón de la cadena, para identificar inequidades y otros aspectos que complementan el análisis de las relaciones entre actores que ayudan a la regulación económica de la cadena. Las variables que se analizan a lo largo de la cadena son los costos, los precios, los márgenes y la redistribución del valor.

Los resultados del análisis brindan elementos para que la cadena establezca sistemas de pago que garanticen:

- que todos los actores y trabajadores de la cadena estén constantemente motivados a incrementar los resultados económicos de la cadena, en consonancia con la cantidad de valor que se logra producir y hacer llegar a los mercados finales;
- la existencia de equidad y equilibrio en los incentivos. Por lo general, cuando algunos reciben una proporción mucho menor a su aporte real, en términos de valor, no se encuentran correctamente incentivados y esto repercute negativamente en el desempeño de la cadena y termina afectando el interés económico de los que, aparentemente, se encontraban en una posición privilegiada.

Resultados esperados de la fase 3

Con la implementación de esta tercera fase se podrán identificar todos los factores internos que inciden en la cadena para determinar sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de completar la información necesaria para iniciar el trabajo prospectivo. Al finalizar sus pasos se habrán determinado:

- Los principales problemas y potencialidades que los actores presentan para cumplir su función en la cadena y cuáles actores son los más débiles y los más dinámicos.
- Los aspectos más críticos entre los procesos necesarios para que los productos adquieran las características requeridas por el mercado.
- Los factores que generan mayor conflicto e inequidades en las relaciones entre los actores, el grado de organización de la cadena y las posiciones de liderazgo que limitan o favorecen su desarrollo.

Análisis de la sostenibilidad y de los aspectos transversales

La sostenibilidad es un requisito esencial y propio de una cadena de valor que la diferencia de una cadena productiva, sin embargo, existe una tendencia a limitar este aspecto a la dimensión económica, olvidando otras dimensiones, como la ambiental, la social y la político-institucional.

Para ser sostenible una cadena no debe solamente ser capaz de generar los recursos económicos necesarios para cubrir sus costos y estimular económicamente (y de forma equitativa) los actores que intervienen en ella (sostenibilidad económica); sino que también debe:

- Contar con instituciones y normas regulatorias que faciliten su proceso de integración y desarrollo (sostenibilidad político-institucional).
- Adoptar prácticas y tecnologías que utilicen de forma racional y no impacten negativamente los recursos naturales que la cadena utiliza o con los cuales convive (sostenibilidad ambiental).
- Garantizar igualdad de oportunidades para las diferentes personas y grupos sociales que integran las comunidades del contexto en el cual la cadena se desenvuelve, con especial énfasis en las mujeres, los jóvenes u otros actores económicos y sociales que estén en desventaja.
- Promover prácticas y tecnologías que valoricen las tradiciones y los saberes que pertenecen a la cultura de las comunidades que interactúan en y con la cadena (sostenibilidad cultural).

Para una estrategia de desarrollo de una cadena resulta esencial que, desde sus fases y pasos iniciales, el diagnóstico sea capaz de levantar brechas, problemas, fortalezas, oportunidades, relacionadas con estos aspectos transversales; tanto en el contexto externo como en los elementos internos de la cadena. A tal fin se pueden adoptar las siguientes acciones durante las diversas fases del diagnóstico:

- En la etapa preparatoria las acciones se concentran en sensibilizar y capacitar a los actores de la cadena sobre estos temas transversales, para que se comprometan con su abordaje y conozcan conceptos y herramientas básicas sobre cómo hacerlo.

- En la fase I del diagnóstico se debe lograr incluir en los equipos técnicos interinstitucionales a personas y/o instituciones que dispongan de capacidades, mandatos, o intereses en esos temas.
- En las fases II y III del diagnóstico se deben complementar las herramientas metodológicas y técnicas de análisis para garantizar que sean abordados en el análisis y que se visibilicen en los resultados del diagnóstico.

¿Cuál es la utilidad de un diagnóstico con enfoque de cadena?

La realización de un buen diagnóstico es un aspecto central en el desarrollo de un proceso de planificación y gestión con enfoque de cadena, por dos razones fundamentales:

- Permite identificar y priorizar colectivamente las problemáticas y oportunidades a las que la estrategia deberá responder para transformar y mejorar el desempeño de la cadena. Las dificultades y potencialidades que el diagnóstico no logre identificar no podrán reflejarse en la estrategia ni ser objeto de las acciones que se planifiquen e implementen como resultado del proceso.
- Facilita la construcción de las bases de consenso, articulación y organización entre los actores de la cadena. Las relaciones creadas entre los actores de la cadena, por la propia práctica de construcción participativa y el trabajo en equipo que promueve el diagnóstico, contribuyen a la creación de mecanismos más participativos e intersectoriales para la gestión e implementación de las acciones planificadas en el marco de la estrategia.

Sin embargo, aun siendo una condición necesaria y muy significativa, un buen diagnóstico no es por sí solo suficiente para orientar y definir las acciones que la cadena requiere para mejorar su desempeño. Todo el esfuerzo realizado en la recopilación de las informaciones del diagnóstico puede ser de poca utilidad si sus resultados no se procesan y se usan adecuadamente para construir y jerarquizar colectivamente un conjunto de prioridades estratégicas que permitan orientar el plan de acción a través del cual la cadena aspira a mejorar su funcionamiento. Una vez obtenida la información, se requiere tiempo, experticia y participación de los actores para identificar los hallazgos y ponderarlos según su relevancia.

El informe que se elabore del diagnóstico debe estar consensuado con todos los actores de la cadena y debe brindar información objetiva y verificable sobre los principales problemas y las potencialidades. Estas características garantizarán que sus hallazgos se conviertan en la base del proceso de planificación estratégica que debe realizarse a partir del diagnóstico.

La construcción de los escenarios futuros hacia los cuales la cadena quiere proyectarse constituye uno de los aspectos más complejos de la etapa de la elaboración de una estrategia de desarrollo para la cadena. Cuando el contexto externo se encuentra en una etapa de perfeccionamiento y actualización (como es el caso actual de Cuba), interpretar los posibles cambios e impactos que estas transformaciones puedan generar en la cadena es de crucial importancia para planificar acciones que puedan mantener su efectividad en un futuro cambiante. Para poder proyectar ese futuro se necesita un conocimiento pleno del momento actual, información que provee el diagnóstico, cuando se ha realizado adecuadamente.

La elaboración de la estrategia y del plan de acción, etapa que sigue al diagnóstico, también requiere asegurar el acompañamiento metodológico para los mismos actores que han protagonizado la etapa del análisis. Además, como factor determinante para el éxito del proceso, se debe mantener la participación de la diversidad de actores que componen la cadena y de los diferentes sectores. Una construcción y gestión colectiva de la estrategia y sus acciones permite: incluir y consensuar las distintas visiones sobre la proyección de la cadena, legitimar la priorización de las problemáticas y de las acciones para atenderlas y, en especial, fortalecer la integración que se requiere para que la cadena protagonice y no sea un simple espectador del futuro que se construye.

Principal bibliografía consultada

ASOCAM (2005). ¿Cómo hacer análisis de cadena? Metodologías y casos. Elaborado por Secretaría Técnica de Asocam e Intercooperation.

CIAT (2003). Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. Manual de campo. Proyecto de Desarrollo Agroempresarial-Rural. Colombia.

Comisión Europea (2001). Informe Final del grupo de Expertos en Clústeres y redes.

FAO. (2010). Guía Metodológica para la promoción de Alianzas Productivas en agrocadenas, CD.

García Anicia, et al (2003). Política industrial, reconversión productiva y competitividad: la experiencia cubana de los noventa. La Habana, INIE.

Gereffi Gary and Olga Memodovic (2003). The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries? United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), Sectoral Studies Series.

Gómes de Castro, Antonio M (2012). Metodología para el análisis prospectivo de cadenas productivas. Presentación en Taller Internacional sobre cadenas productivas en el marco del Proyecto PALMA, La Habana, CUBA.

GTZ, (2007). Manual ValueLinks - Metodología para el Fomento de la Cadena de Valor.

Humphrey, John y Hubert Schmitz (1995). Principles for promoting clusters and networks of SMEs. Institute of development Studies, University of Sussex, U.K.

Isaza Castro, Jairo Guillermo (2008). Cadenas productivas. Enfoques y precisiones conceptuales. Elaborado en desarrollo del Proyecto de Metodologías para la caracterización de cadenas productivas en Revista Universidad Externado de Colombia, n.11.

Kaplinsky, R. Morris, M. (2000). A Handbook for Value Chain Research, IDRC, Canada.

Kobrich, C. (2012). Metodología para la promoción de Alianzas Productivas en Agrocadenas en América Latina. Presentación en Taller Internacional sobre cadenas productivas en el marco del Proyecto PALMA, La Habana, Cuba.

Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO, CUJAE) (2012). Procedimiento de análisis y diseño de las cadenas agroalimentarias. Presentación en Taller Internacional sobre cadenas productivas en el marco del Proyecto PALMA, La Habana, Cuba.

ONUDI (2004). Manual de minicadenas productivas, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, República de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bogotá.

ONUDI (2012). Diagnóstico de la cadena de valor industrial. Una herramienta integrada.

Porter, M. E. (1999). Clústeres y la nueva economía de la competencia. En Ser competitivo. Bilbao, Ediciones Deusto S.A.

Porter, Michael E. (1985). “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, Continental, México.

Van Der Heyden, D. Camacho, P. (2006). Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas, 2da Edición, Quito, Plataforma RURALTER.

PROYECTO PALMA

Programa de Apoyo Local a la Modernización Agropecuaria en Cuba

AGROCadenas

PROGRAMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS AGROALIMENTARIAS A NIVEL LOCAL

PNUD — Al servicio de las personas y las naciones

MINAG — MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

MINAL — Ministerio de la Industria Alimentaria

MINCIN

Unión Europea

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE

Gouvernement du Canada
Government of Canada

La disponibilidad de alimentos y el acceso a los mismos por parte de la población son el resultado del funcionamiento de un conjunto de funciones y actores interrelacionados e interdependientes y no solamente de una producción eficiente. La gestión de un sistema de esta complejidad, en el contexto de actualización del modelo económico y social de Cuba, requiere de nuevas herramientas para la planificación y gestión que adopten un enfoque sistémico más a tono con las transformaciones en curso.

El enfoque de cadenas productivas y de valor puede ser una herramienta analítica y de gestión muy útil para la construcción de ese nuevo modelo de gestión que se pretende alcanzar.

Este material, resultado de un trabajo colectivo de especialistas e investigadores cubanos, liderados por el MINAG y el PNUD, ofrece elementos básicos conceptuales y metodológicos para comprender este enfoque y crear las bases para su aplicación en el sector agroalimentario cubano, con énfasis en una de las fases más importante del proceso: el diagnóstico de la cadena.

Este material constituye un primer esfuerzo para sensibilizar e informar a directivos/as, especialistas y gestores/as del sector y promover la utilización del enfoque de cadena a nivel nacional y local.

Facultad de Economía Universidad de La Habana

CETED

INE

CEEC

ISBN:978-959-296-038-1

9 789592 960381