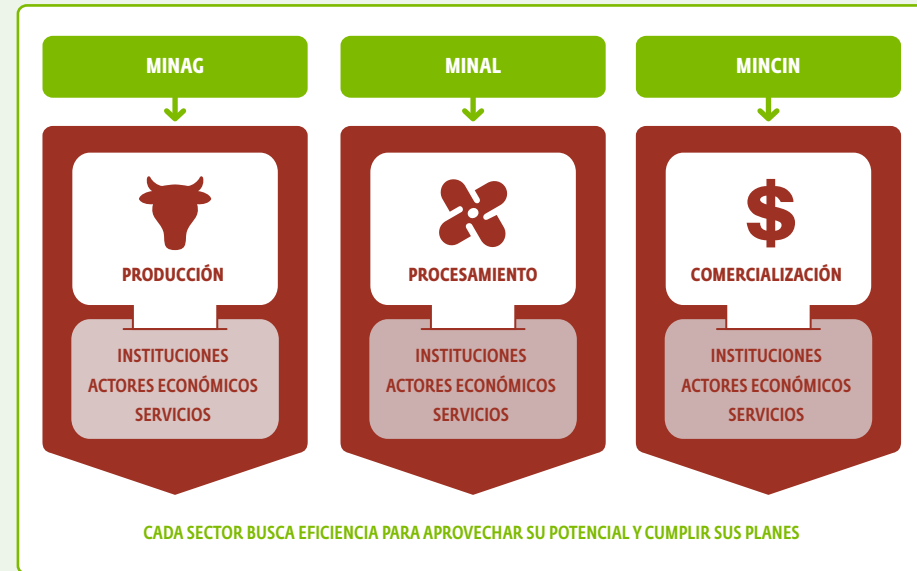
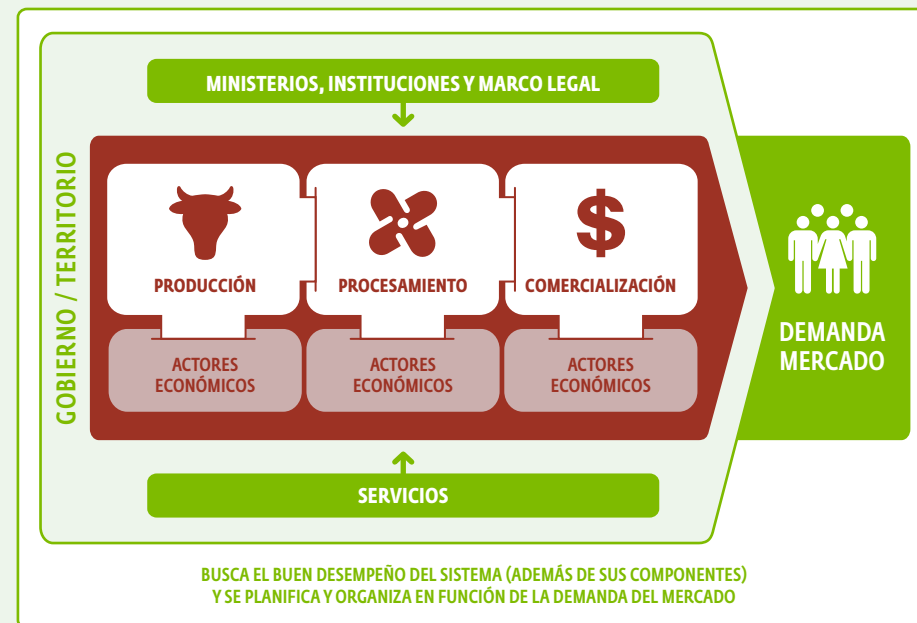


El enfoque de cadena nos ayuda a superar las formas tradicionales de planificar y gestionar el desarrollo. Nos permite pasar de prácticas verticales y sectoriales a una mayor horizontalidad e integración multiactoral y territorial.

Enfoque actual: planes sectoriales verticales



Enfoque sistémico (de cadena): planes integrados territoriales



La disponibilidad y accesibilidad a los alimentos en cantidad y calidad adecuadas no es solamente el resultado de una agricultura eficiente, depende de muchos y diferentes sectores, procesos y actores que contribuyen de igual manera a que la población reciba los productos que demanda para su satisfacción.

El enfoque de cadena constituye una herramienta útil para garantizar un abordaje sistémico del tema alimentario en Cuba. Permite una planificación y gestión intersectorial y orientada a la demanda, en correspondencia con los objetivos planteados por el proceso de actualización del modelo de gestión económica y social del país.

Secuencia lógica para una gestión con enfoque de cadena

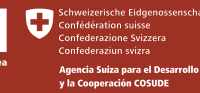
ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Preparación	Diagnóstico	Planificación	Implementación
Objetivo	Objetivo	Objetivo	Objetivo
Asegurar las capacidades, el apoyo institucional y la organización para iniciar la aplicación del enfoque.	Caracterizar la cadena y determinar sus potencialidades y cuellos de botella.	Construir la estrategia de desarrollo de la cadena y los planes de acción para implementarla.	Gestionar la estrategia elaborada e implementar las acciones previstas.
Contenidos	Contenidos	Contenidos	Contenidos
Sensibilizar a los decisores y actores de la cadena sobre la pertinencia del enfoque. Preparar teórica y metodológicamente a los actores que liderarán técnicamente la aplicación del enfoque. Garantizar la organización y las condiciones requeridas para iniciar el proceso.	Determinar los objetivos y el alcance del diagnóstico. Analizar la incidencia en la cadena de sus antecedentes, el entorno y el mercado. Identificar y priorizar las principales problemáticas existentes analizando los actores, las relaciones y los flujos; entre ellos, los procesos, y la eficiencia y equidad económica de la cadena.	Sintetizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas. Elaborar los posibles escenarios para proyectar el futuro. Identificar brechas y consensuar prioridades. Elaborar estrategia y planes de acción para llegar a la situación deseada.	Organizar la cadena y negociar con las instituciones las acciones (o cambios) a efectuar (o propuestos). Implementar proyectos para mejorar el funcionamiento de la cadena. Monitorear los cambios que se proponen alcanzar. Ajustar continuamente las estrategias y planes de acción, según los resultados obtenidos.



HACIA UNA GESTIÓN CON ENFOQUE DE CADENA

CONOCIMIENTOS BÁSICOS

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



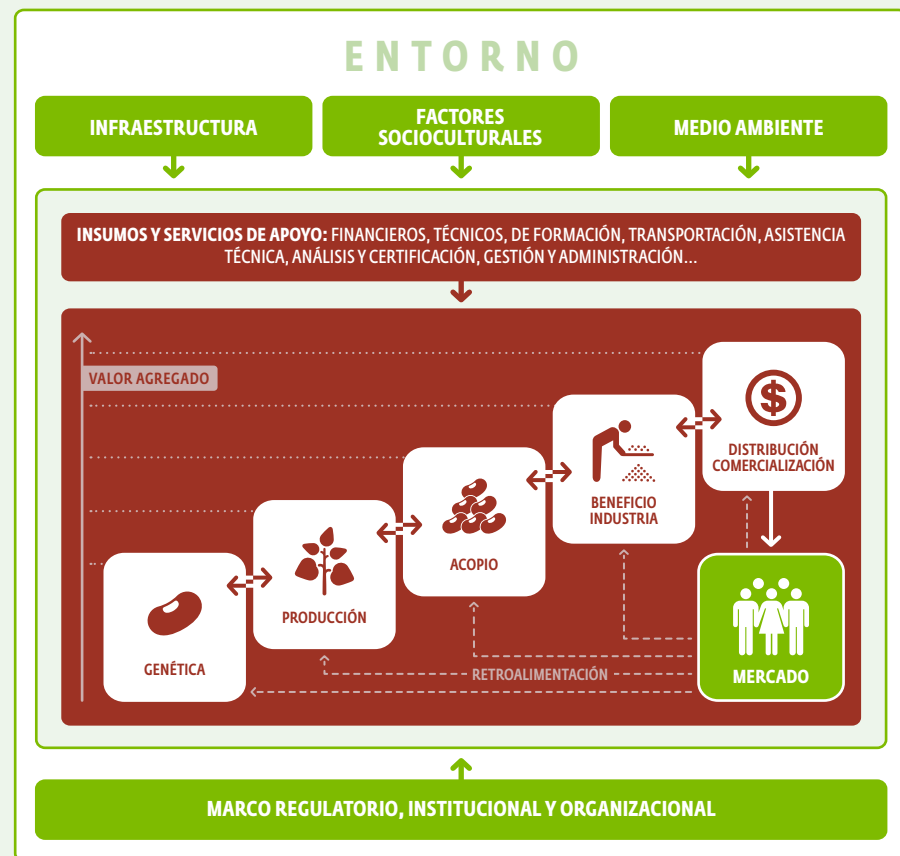
¿Qué es una cadena productiva?

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

¿Qué es una cadena de valor?

Que la cadena productiva exista y que sus componentes se relacionen entre sí no es una condición suficiente para satisfacer las demandas. Los/las consumidores/as finales no quieren solamente un producto, necesitan que este producto tenga algunas características y atributos especiales capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Estas características y atributos se definen como VALOR y son las razones que motivan a un consumidor a adquirir un producto disponible en el mercado.

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. Cada actor contribuye a crear el valor que se demanda.



Elementos que componen una cadena

ELEMENTO	DEFINICIÓN	EJEMPLOS
Productos	Bienes que la cadena genera para determinado mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Frijol empaquetado • Bolsas de leche • Maíz desgranado • Picadillo de carne
Actores	Individuos y/u organizaciones que interactúan para obtener los productos y lograr que lleguen al mercado. Se clasifican en directos, cuando son propietarios del producto en algún momento del recorrido que hace a lo largo de la cadena, y en indirectos, cuando suministran los insumos y servicios que los actores directos requieren y cuando regulan u organizan sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> Directos: <ul style="list-style-type: none"> • Productores • Comercializadores Indirectos: <ul style="list-style-type: none"> • Veterinaria • Sanidad vegetal • Productores de fertilizantes
Mercado	Consumidores actuales y potenciales de los productos. Puede ser organizacional o de consumidores finales y segmentarse en base a criterios diferenciadores.	<ul style="list-style-type: none"> Organizacional: Industrias y Escuelas Consumidores finales: La población Segmento: Niños de 0 a 7 años Población rural
Procesos	Pasos, operaciones y actividades que convierten a los insumos en productos a través de la incorporación de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de reproductoras • Inseminación y cría • Preparación de tierras, siembra y cosecha
Eslabones	Conjunto de procesos que se encuentran normalmente asociados y son ejecutados por una misma categoría de actores directos. Constituyen las partes o segmentos en los que se estructura una cadena.	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Acopio • Comercialización • Procesamiento
Recursos	Insumos tangibles e intangibles que la cadena usa y consume en sus procesos y que los actores intercambian y transfieren hasta que el producto llega al mercado final.	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales • Dinero • Información • Energía
Marco normativo	Normas, regulaciones, valores y tradiciones que inciden en el desarrollo de una cadena, sus actores, procesos, recursos, relaciones, etcétera.	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto Ley 300 • Listado de precios regulados • Formatos de contratos • Hábitos de consumo

Principios básicos para una gestión con enfoque de cadena

Orientación a la demanda	Integración / Coordinación	Participación y consenso	Contextualización	Innovación	Equidad y sostenibilidad
Las cadenas deben basarse en lo que demanda y puede absorber el mercado, independientemente de la capacidad productiva del sistema. Se requiere un amplio conocimiento de esa demanda y de la diversidad de sus necesidades.	Todos los actores de la cadena son importantes y deben lograr integrarse y coordinarse de manera efectiva. Esto pueden hacerlo con el liderazgo de los gobiernos locales o de otros mecanismos de concertación que la propia cadena construya.	Los actores de la cadena deben compartir la aspiración de construir estrategias que partan de necesidades colectivas y consensuadas como cadena, y no de las necesidades puntuales de los actores que la componen. Implica participación e inclusión para diagnosticar, proyectar y priorizar.	Los contextos externo e interno de las cadenas tienen una marcada incidencia en ellas. Se deben comprender y modificar en el caso que fuese necesario.	La aplicación del enfoque implica innovar sobre formas de analizar, planificar, gestionar, tomar decisiones y medir progresos. El mejoramiento de la cadena debe ser la meta compartida a la que sus actores deben contribuir.	La equidad y sostenibilidad (económica, ambiental, institucional y social) de una cadena no debe enfocarse de forma aislada, en eslabones, actores o procesos. Debe abordarse de forma sistémica, concibiendo la cadena como un todo.