

DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS A LAS CADENAS DE VALOR: SU DIAGNÓSTICO Y REINGENIERÍA

DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS A LAS CADENAS DE VALOR: SU DIAGNÓSTICO Y REINGENIERÍA

Katia Angélica Figueroa Rodríguez

Benjamín Figueroa Sandoval

Oscar Luis Figueroa Rodríguez



*“Este Programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes.
Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos.
Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente”.*

Título de la obra:

De las cadenas productivas a las cadenas de valor: su diagnóstico y reingeniería
Primera edición, 2012

Autores de la obra:

Katia Angélica Figueroa Rodríguez
Benjamín Figueroa Sandoval
Oscar Luis Figueroa Rodríguez

Edición original publicada por:

© Colegio de Postgraduados
Editorial del Colegio de Postgraduados

Dirección editorial: Judith Sandoval Romo

Corrección de estilo: Inés Enriquez

Diseño y formación: Printing Arts México, S. de R. L. de C. V.

Propiedad de:

© Colegio de Postgraduados
Carretera México-Texcoco Km. 36.5
Montecillo, Texcoco
56230 Edo. de México

ISBN: 978-607-715-066-4

© Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni el almacenamiento en un sistema informático ni la transmisión en cualquier forma o cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, registro u otros medios sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

Impreso en México

INDICE

PREFACIO	9
PRESENTACIÓN	11
1. INTRODUCCIÓN	13
2. EL DESARROLLO LOCAL EXPLICADO POR LAS CADENAS	17
2.1. La configuración territorial y el desarrollo	17
2.2. La configuración territorial y las cadenas	19
2.3. ¿Cómo lograr el desarrollo territorial?	19
2.4. Las cadenas productivas o de valor y las redes de valor	21
3. LAS INSTITUCIONES Y LAS ORGANIZACIONES DE APOYO PARA EL DESARROLLO LOCAL DESDE LA INERCIA DE LAS CADENAS	23
3.1. La teoría institucional para comprender las reglas entre actores que propician el desarrollo local	23
3.2. Las organizaciones de apoyo como producto de las instituciones	24
3.3. Las organizaciones de apoyo derivadas de la inercia de las cadenas	25
4. LOS ACTORES EN LAS CADENAS	27
4.1. Redes entre productores	27
4.2. Redes con clientes	29
4.3. Redes con proveedores	29
5. EL ÉXITO DE LA EMPRESA Y SU RELACION CON LA EFICIENCIA DE SU CADENA	31
5.1. Los productores y los empresarios	31
5.2. La importancia de un buen manejo de la cadena para los socios de las empresas	32
5.3. La importancia de la coordinación en la cadena para las empresas	32

6. DE LA CADENA PRODUCTIVA A LA CADENA DE VALOR	35
6.1. La cadena productiva	35
6.2. El desarrollo histórico del concepto de cadena productiva a la cadena de valor	36
6.3. La cadena de valor	37
6.4. ¿Cómo pasar de la cadena productiva a la cadena de valor?	38
7. LOS ONCE MAPEOS PARA DIAGNOSTICAR UNA CADENA PRODUCTIVA	41
7.1. ¿Por dónde se debe iniciar el análisis y diagnóstico de una cadena?	41
7.2. Procesos clave o eslabones	42
7.3. Actores y sus funciones	43
7.4. Empleos generados	45
7.5. Flujos de productos	45
7.6. Flujos de información y conocimientos	45
7.7. Volumen de producto	46
7.8. Flujos geográficos	47
7.9. Margen	48
7.10. Gobernanza o relaciones entre eslabones	48
7.11. Servicios	51
7.12. Organizaciones de apoyo	52
8. EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO	53
8.1. Evaluación de la competitividad	54
8.2. Benchmarking de la cadena	55
9. REINGENIERIA DE CADENAS: ELEMENTOS PARA SU LOGRO	57
9.1. Primera etapa (E-1). Legitimidad del proceso de intervención: QUERER	58
9.2. Segunda etapa (E-2). Oportunidad y factibilidad de la intervención: SABER	58
9.3. Tercera etapa (E-3). Compromisos para la intervención: PODER	58
10. SOBRE LOS AUTORES	59
11. AGRADECIMIENTOS	61
12. REFERENCIAS	63
13. ANEXOS	67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferenciación de actores del eslabón de transformación de la cadena en la Región de los Altos de Jalisco	44
Tabla 2. Ejemplo de la evaluación del sistema de reglas de la cadena de valor caña de azúcar	50
Tabla 3. Tipo de relaciones entre actores	50

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis de las cadenas productivas y de valor	14
Figura 2. Cluster de la industria del tequila en Jalisco	18
Figura 3. Territorio de una agencia de Financiera Rural	19
Figura 4. Factores de la dimensión económica para el desarrollo territorial	20
Figura 5. Distribución de las unidades económicas y empleos generados en México	20
Figura 6. Organizaciones de apoyo del cluster del software en Baja California, México	25
Figura 7. Redes de productores mencionados por los entrevistados	28
Figura 8. Redes de productores entrevistados y que fueron mencionados por otros entrevistados	28
Figura 9. Redes de clientes que fueron mencionados por los entrevistados	29
Figura 10. Redes de proveedores que fueron mencionados por los entrevistados	29
Figura 11. De productores a empresarios	32
Figura 12. El árbol de valor para los accionistas	32
Figura 13. Relación entre las cadenas de valor de dos empresas	33
Figura 14. Ilustración de una cadena productiva	36

Figura 15. Cadena de valor desde la perspectiva de Porter	37
Figura 16. Estrategias para generar valor	39
Figura 17. Punto de entrada para el diagnóstico	41
Figura 18. Mapeo de la cadena productiva: Teoría y realidad	42
Figura 19. Mapeo de procesos clave	42
Figura 20. Ejemplo de una cadena extendida	43
Figura 21. Mapeo de actores	43
Figura 22. Funciones de los actores	44
Figura 23. Mapeo de empleos generados para un proceso	45
Figura 24. Mapeo del flujo de productos	45
Figura 25. Mapeo del flujo de información y conocimiento	46
Figura 26. Mapeo de volumen de producto	47
Figura 27. Mapeo de flujo geográfico	47
Figura 28. Mapeo de márgenes	48
Figura 29. Gobernanza en el mercado de flores de Orizaba, Veracruz	48
Figura 30. Régimen de reglas para la cadena caña de azúcar	49
Figura 31. Mapeo de la gobernanza	51
Figura 32. Mapeo de servicios	51
Figura 33. Mapeo de instituciones	52
Figura 34. Formas de obtener ventajas económicas	53
Figura 35. Resumen del análisis de la competitividad de los ovinocultores del municipio de Salinas, San Luis Potosí	54
Figura 36. Proceso de Benchmarking	55
Figura 37. Etapas del marco operativo para la implementación de cadenas de valor a nivel territorial	57

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ejemplo de cuestionario utilizado para obtener información de campo	68-73
---	-------

PREFACIO

Este es un libro hecho a contracorriente o, en otras palabras, que no está a la última moda. Mientras que en la mayoría de las instancias académicas de México y en las del Gobierno (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura, FIRA, por ejemplo) se privilegia en exclusividad a las REDES DE VALOR, este documento se pronuncia claramente en contra de este concepto y defiende a las cadenas productivas y cadenas de valor. Las redes de valor “no tienen un enfoque territorial ni local, sólo tratan de ligar a través de acuerdos a una empresa con su cliente. Mientras que las cadenas buscan un mayor impacto en la generación de empleos, al ligar a todo un sistema llamado cadena con su cliente, por lo que lo consideramos más integral que el enfoque de redes, que puede ser mejor para entender y asesorar a una empresa en lo individual”, así definen los autores los dos conceptos y sus diferencias.

El documento tiene una virtud más, reconstruir históricamente el concepto de cadenas de

valor desde los *filière* de los franceses, y seguir la transformación del campo hasta los agronegocios del siglo XXI. Pero los autores no se quedan solamente en esta revisión bibliográfica, sino que actualizan y precisan los conceptos.

El libro es un manual (en la definición de los autores) o guía para el análisis minucioso de cadenas de valor. Para cada tesis o estudioso, será una herramienta de trabajo valiosa. Un sinnúmero de ejemplos de la bibliografía nacional e internacional, pero también los resultados de investigaciones propias facilitan la comprensión de conceptos teóricos o de los pasos recomendados de análisis. A veces, el lector deseará más de estos ejemplos o su descripción con más detalles.

Estamos seguros que este manual será una lectura obligada para cada interesado en la realidad agropecuaria y agroindustrial de México y de otros países.

Rita Schwentesius Rindermann

PRESENTACIÓN

La Línea Prioritaria de Investigación (LPI) 13 del Colegio de Postgraduados, “Comunidades Rurales Agrarias, Ejidos y Conocimiento Local”, aborda el estudio de los ejidos y comunidades Agrarias (EyCA) en sus aspectos legales y socioculturales, relacionados con el manejo sostenible de sus recursos naturales, procesos económicos y productivos, así como las formas de organización de sus habitantes. Lo anterior, con la finalidad de mejorar los procesos existentes y generar innovaciones que se traduzcan en el mejoramiento de su calidad de vida.

La LPI 13 integra dos sub-líneas de investigación; la primera está relacionada con la caracterización socioeconómica y cultural de los EyCA, con el fin de definir el estado actual de las condiciones sociales, económicas, culturales y productivas en que se encuentran estos núcleos agrarios; mientras que la sub-línea de inducción de innovaciones en EyCA, tiene como objetivo generar y estandarizar innova-

ciones organizativas, ambientales, productivas, de conservación de recursos locales y de uso común, con miras a reproducirlas en otros ambientes.

Con base en las premisas anteriores, esta LPI está abordando la generación de libros, manuales y guías técnicas que promueven innovaciones tecnológicas para dar un beneficio agregado a los recursos locales con que cuentan los núcleos agrarios.

En esta ocasión, presentamos la obra *De las cadenas productivas a las cadenas de valor: Su diagnóstico y reingeniería*, cuyos autores Katia Angélica Figueroa Rodríguez, Benjamín Figueroa Sandoval y Oscar Luis Figueroa Rodríguez ponen a disposición como herramienta que permitirá identificar diferencias conceptuales y de aplicación en el tema siempre vigente del valor de los productos, los actores participantes y escenarios en cada eslabón de la cadena.

DR. JORGE CADENA IÑIGUEZ
LÍDER LPI 13: COMUNIDADES RURALES AGRARIAS,
EJIDOS Y CONOCIMIENTO LOCAL.

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años hemos tenido la suerte de participar en procesos de formación de prestadores de servicios profesionales en el medio rural, y hemos encontrado que una de las principales limitaciones para entender el desarrollo rural bajo el enfoque de cadena es que los analistas y los usuarios siempre se mantenían en el eslabón de la producción primaria; esto era especialmente evidente en los documentos de diagnóstico. Después de varias discusiones, entendimos que esta visión no era sólo la de nuestros estudiantes, sino que también los mismos productores no sabían a dónde iban a parar los productos que producían, es decir, no conocían a los consumidores finales de los bienes que producían y, por ende, desconocían el funcionamiento de la cadena en la que participaban.

Debido a que la manera en que las cadenas productivas funcionan en la realidad es compleja, no conocer adecuadamente este funcionamiento hace pensar a simple vista que con la apropiación del siguiente eslabón de la cadena es suficiente para lograr el desarrollo de los productores. Un reflejo de esto es que históricamente en diversas decisiones de política pública, cuando se enfrentaban al reto de pensar en cómo mejorar el nivel de vida de los productores, por lo general se establecía que los productores se apropiasen de más eslabones de su cadena. Entendiéndose la cadena de una manera simplista y reduccionista como una serie de pasos entre el productor y el consumidor y no como una red compleja de relaciones

comerciales y sociales, que delimitan el desarrollo empresarial. Y así se han construido plantas lecheras, almacenes para granos, y un sinfín de iniciativas para intentar convertir al productor en industrial, con el fin de ayudarlo a avanzar, pero sin realmente entender hacia dónde avanzaba. Así pues, existen proyectos que han fracasado, algunos debido a varios factores como no entender a qué mercado irían y lo que necesitaba ese mercado, otros por malos diseños en la infraestructura y otros más, por problemas organizacionales que debieron resolverse previamente. En varios casos, el mayor esfuerzo se enfocó en avanzar en la cadena y no necesariamente en construir colectivamente con los otros actores o eslabones de la misma mejoras en la eficiencia de cómo funcionaba en ese momento o dar los elementos para asociarse con otros eslabones que les permitieran participar en el mercado, en lugar de incursionar independientemente en él.

Por lo anterior, un intento ingenuo de la apropiación de una cadena lleva a fracasos, ya que se requieren estrategias de integración que conlleven análisis, negociación y acuerdos. Estos acuerdos son importantes, siempre y cuando logren ser equilibrados para todos los actores involucrados. El paso de una cadena productiva a una cadena de valor es el eje central de este libro, La cadena productiva la definimos como la serie de eslabones entre el productor primario y el consumidor, donde participan agentes que realizan funciones

y agregan valor, La agregación de valor es el “incremento del valor de un producto durante las sucesivas etapas de su producción o distribución” (Diccionario de la Real Academia Española), entendiéndose el valor desde la perspectiva económica, definido como la “cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente” (Diccionario de la Real Academia Española). Esta visión es lineal y va del productor al consumidor, analizando cómo se agrega valor.

Sin embargo, la cantidad de dinero o equivalente que los consumidores estén dispuestos a pagar dependerá de su propia valoración del bien en cuestión, es decir, del “grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite” (Diccionario de la Real Academia Española). Esta consideración pone el énfasis en el cliente o consumidor y en entender sus necesidades, lo que implica que el análisis fluya en sentido contrario a la visión tradicional de una cadena productiva, donde es fundamental explicarse ¿cómo se agrega valor al producto desde la perspectiva del consumidor? Debido a que el valor lo establece el consumidor, este es subjetivo. Lo que repercute en que el consumidor busque productos que no sólo cumplan el requerimiento de precio (que se ve afectado por la eficiencia misma de la cadena), sino también de disponibilidad, sustentabilidad, impacto social o ambiental, por mencionar algunos. Esta visión implica que las cadenas deben reorganizarse para lograr llegar al mercado con el producto que el

consumidor desea. Para lograr esto se requieren acuerdos entre los agentes; estos acuerdos son los que consideramos que diferencian conceptualmente a una cadena productiva de una cadena de valor.

Así pues, vimos la necesidad de generar este libro que sirviese para las personas que desean acercarse y aplicar el enfoque de cadena para realizar diagnósticos que definan estrategias de acción. Estructuramos la obra en una serie de capítulos. El primer capítulo tiene como objetivo explicar cómo integrar y organizar una cadena puede tener un impacto en el desarrollo, generando empleos e ingresos para los habitantes de las comunidades donde se ubican los diversos eslabones de las cadenas. En un segundo capítulo, intentamos acercar el concepto a la empresa o unidad de producción o productor, como un actor clave y mostrarle en qué le beneficia organizarse de determinada manera, a fin de participar de manera más favorable dentro de una cadena productiva específica. Ello debido a que las cadenas tienen un nivel de eficiencia determinado, aun si los productores primarios se articulan como proveedores individualizados (en el peor de los casos), o si lo hacen desde una estrategia económica estructural a la vez que estructurante.

En el tercer capítulo, establecimos los principios básicos para entender una cadena productiva y una cadena de valor. La primera teniendo como referente este flujo físico de bienes y servicios en-



Figura 1. Análisis de las cadenas productivas y de valor

tre el productor y el consumidor, mientras que la segunda se refiere a las mejoras en la manera en que se dan las relaciones entre los actores, empresas o participantes en la cadena a fin de generar valor, no necesariamente económico, sino social, ambiental, etc.

Finalmente, nos avocamos a dar herramientas metodológicas para entender y diagnosticar una cadena. Hacemos énfasis en el método de realizar once mapeos de las cadenas para generar procesos de reingeniería en las mismas. En los anexos integramos un ejemplo de cuestionario a emplearse en el análisis de cadenas productivas y de valor. Éste es un ejemplo que sirve para ilustrar la manera en que se puede hacer operativo el mapeo de una cadena. Sin embargo, queda como una invitación a mejorarlo para utilizarlo en diagnósticos que pudiesen hacer los lectores.

En lo que se refiere a los usuarios de este libro, están en primer lugar aquellos involucrados en proyectos de desarrollo, tanto en la asesoría y capacitación para el desarrollo rural (común-

mente llamados “prestadores de servicios”), como aquellos que buscan oportunidades de inversión, es decir, los productores mismos. Resaltamos a los productores o empresarios, en quienes creemos firmemente que podrían ampliar su comprensión efectiva de los fenómenos en que participan, utilizando las herramientas que aquí les presentamos.

Puesto que, apunta Shwedel (2007: 17), “...en la banca, estamos dispuestos a financiar la actividad porque sabemos que hay una venta”, nos importa enfatizar en esta visión de cadenas la complejidad que entraña “ser eficiente en el mercado”, lo que supone algo más que el sólo demostrar la manera en que la venta llega a ser realmente una actividad rentable o, más aún, sostenible. Si el analista considera el funcionamiento de la cadena en su conjunto, se ve obligado a entender la totalidad del negocio y entender mejor el riesgo y, por ende, aunque sabe que la venta es todo, el riesgo que implica esa venta y el costo de ese riesgo se verán enormemente reducidos y todos los participantes se verán beneficiados.

2. EL DESARROLLO LOCAL EXPLICADO POR LAS CADENAS

El desarrollo desde la teoría económica puede entenderse como una evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida y está ligado a un territorio o espacio físico (Bryden y Scott, 1990; Cazorla Montero *et al.*, 2005). El desarrollo puede medirse en un país, una región o hasta en una pequeña comunidad rural, siempre y cuando se logre evidenciar que el nivel de vida de los habitantes ha mejorado. En este sentido, nos interesa el desarrollo de los territorios rurales, definidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como “el conjunto de regiones o zonas con actividades diversas (agricultura, artesanía, pequeña y mediana industria, comercio, servicio, etc.), en las que se asientan pueblos, aldeas, pequeñas ciudades y centros regionales, así como espacios naturales y cultivados”, lo que nos lleva a pensar en cadenas que no se limitan a la producción agrícola, sino que incluso se considera a los servicios.

El desarrollo del medio rural ha sido un tema de discusión que ha ocupado a muchos intelectuales y a los hacedores de políticas públicas al intentar responder preguntas como: ¿Cómo erradicar la pobreza? ¿Cómo lograr que el ingreso mejore? ¿Cómo evitar la migración? ¿Qué políticas debemos elaborar para los productores a fin de que puedan mejorar su nivel de vida?

Una de las respuestas a las preguntas tiene que ver con crear empleos y mejores ingresos a ni-

vel local que eviten que los productores emigren en busca de mejores oportunidades. Estos lugares durante mucho tiempo se ha debatido si nacen o se hacen, es decir, las regiones geográficas con desarrollo económico son producto del azar o de la creación del hombre a través de establecer industrias, crear parques o zonas industriales o simplemente por el hecho de hacer una carretera. Los teóricos al respecto han concluido que se conjuntan varios factores que a continuación se presentan.

2.1. La configuración territorial y el desarrollo

Uno de los factores más relevantes para el desarrollo de un territorio es la presencia de empresas. Las empresas son unidades económicas que se dedican a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios que tienen como objetivo crear riqueza, por lo que se requieren más empresas ligadas a las cadenas, insertadas en la economía de un espacio geográfico. El que una empresa grande se instale en una región y se vuelva detonadora del desarrollo local es algo que los municipios y estados desean. En el caso agropecuario, el que una empresa dispersora de crédito se ubique en una región marginada como un vector de fomento y articulación de empresas en torno a cadenas, también puede convertirse en una oportunidad para que los productores y pobladores locales puedan financiar sus actividades económicas. En este tipo de espacios geográficos,

existe una empresa que organiza los factores de producción. Ejemplos canónicos son el caso de la empresa *Volkswagen* en la ciudad de Puebla, que se volvió un detonante local, la Cervecería Modelo en la región sur del estado de Veracruz o los ingenios azucareros. Todas estas empresas tienen en común el organizar los factores de producción en su entorno espacial.

Por otro lado, no existe una sola empresa que organice la economía del territorio, sino que es un sector industrial el que detona el desarrollo local, involucrando incluso a otras industrias bajo un efecto “dominó” o a instituciones de diversa índole. No obstante, y ello es de suma importancia, incluso en estas agrupaciones de empresas, los sujetos necesariamente participan activamente en su conformación. a través de acuerdos, de negociaciones de sus intereses o bien por la necesidad de reducir sus riesgos económicos-financieros, basados siempre en la interacción comunicativa con “el otro”. Este tipo de territorios entran en la definición de *cluster* desarrollada por Michael Porter (1998a) en los ochentas y que se basa en conceptos previos, como los distritos industriales de Alfred Marshall (1950). En todos los casos, se establecen las ventajas de la proximidad, como la creación de la confianza, la reducción de costos, por mencionar algunos (González Vega, 2007). Diversos ejemplos, como el de la industria del

vino en California o la del tequila en Jalisco, pueden citarse (Coelho, 2007; Porter y Bond, 1999).

Por ejemplo, para el caso de la región que cuenta con la Denominación de Origen del tequila, en Jalisco, Coelho (2007) establece que el desarrollo de la región ha sido una mezcla de instituciones y actores locales. Se han tenido apoyos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) para el desarrollo de innovaciones, la existencia del Consejo Regulador del Tequila, la Cámara de la Industria Tequilera y los gobiernos federal, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), y estatal, a través de la Secretaría de Desarrollo Rural de Jalisco (SEDER). Además se cuenta con la participación de asociaciones y uniones de productores de agave, que ofrecen a sus socios seguro social, asistencia técnica y la negociación con la industria, siendo un elemento importante para la acción colectiva. El autor también resalta la importancia de las universidades y centros de investigación como mecanismos de coordinación de esfuerzos, dirigidos a la creación de conocimiento y a la gestión de información tecnológica e incluso científica (Coelho, 2007: 24). Este tipo de regiones ha logrado desarrollarse en torno a una industria, detonando a la vez la producción agrícola primaria, la industria del turismo y los servicios, entre otros (Figura 2).



Figura 2. Cluster de la industria del tequila en Jalisco Fuente: Macías (2001)

2.2. La configuración territorial y las cadenas

Como se observó en la sección previa, el territorio toma una definición del espacio geográfico donde se realizan actividades económicas que no está limitado por unidades administrativas, como puede ser un municipio o incluso un estado. En el territorio, generalmente se presenta una serie de actividades económicas de diversa índole, por lo que es necesario iniciar el diagnóstico tomando un referente. Dicho referente pudiese ser una actividad económica ligada a una industria en particular.

Por ejemplo, en la agencia de Martínez de la Torre, en Veracruz, de Financiera Rural, se ha delimitado geográficamente su radio de acción. En dicho territorio las principales actividades económicas para la agencia son: naranja, limón, café,

plátano, turismo rural y ganadería (Figura 3). La manera más sencilla de abordar entonces el territorio, es enfocándose a cada actividad en lo individual. Habrá ocasiones en que dos actividades compartan actores e incluso eslabones. Por ejemplo, los proveedores de agroquímicos en general atienden a casi todas las cadenas, mientras que la empresa empacadora y el beneficio permanecen como cadenas totalmente separadas. En este sentido, es necesario otro enfoque para el análisis, que permita conocer: ¿cómo se presenta la actividad? (sus características), ¿cuál es su importancia? y finalmente ¿qué propuestas de desarrollo existen para ella? Es aquí donde el enfoque de cadenas se vuelve pertinente, pues responde a estas preguntas y permite diseñar acciones a implementar para mejorar su funcionamiento.

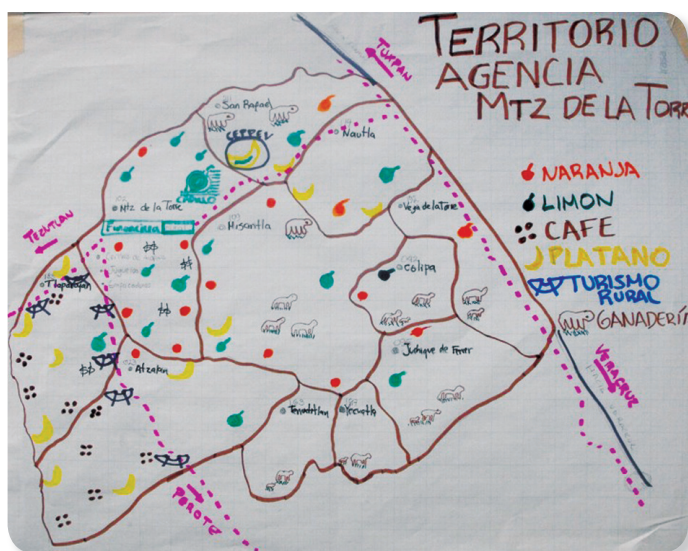


Figura 3. Territorio de una agencia de Financiera Rural Fuente: Elaborado por un estudiante de la Maestría en Gestión Financiera para el Desarrollo Rural del Colegio de Postgraduados (2010)

La integración de las cadenas y su atención individualizada permite la especialización y una atención más dirigida, que la que se lograría si se desea atender todas las cadenas a la vez, aunque esto dependerá de la necesidad concreta del productor más que del asesor. Conforme cada cadena incrementa su nivel de competitividad en lo individual, la riqueza del territorio se incrementa como la suma de un todo.

A la pregunta sobre ¿qué cadena debe ser con la que iniciemos un proyecto de desarrollo local o territorial? Ésta puede ser definida por los habitantes de la comunidad a través de una serie de talleres participativos, en los que se evalúen los pros y contras de desarrollar cada cadena, una vez que se les presente la información sobre los mercados y la organización de la cadena en que desean participar. Es decir, después de recibir información, los actores pueden tomar una decisión

adecuada, la más aceptada por la comunidad y que pueda tener un impacto económico positivo al tiempo que permita conservar los recursos. En ocasiones, hemos visto varios municipios que se esfuerzan por priorizar en varias cadenas, en lugar de enfocarse sólo en una; esto es un riesgo, ya que los recursos se pulverizan y el trabajo final tal vez no tenga el impacto esperado.

2.3. ¿Cómo lograr el desarrollo territorial?

El desarrollo territorial contempla la integración de las dimensiones ambiental, económica, social e institucional desde una perspectiva de manejo y conservación de los recursos naturales; de crecimiento económico, creación y distribución apropiada de la riqueza; de incremento de la cohesión social y la participación ciudadana; y la generación de políticas públicas apropiadas, coherentes y relevantes (Figueroa Rodríguez, 2011).

Desde la dimensión económica, una actividad que genera empleos bien remunerados, que contribuye a la mejora de los servicios con un énfasis en la innovación y la atención al cliente y que fomenta el desarrollo de nuevas empresas, puede volverse un detonante para el desarrollo territorial (Figura 4). La pregunta que queda por hacerse es: ¿la cadena que me interesa, es un detonante para el desarrollo territorial?



Figura 4. Factores de la dimensión económica para el desarrollo territorial

En un documento de trabajo de Esquivel (2001), el autor encontró que existe una correlación entre la geografía y el desarrollo económico en México. Según sus hallazgos, las zonas con mayor densidad de actividad económica están en la zona central y no en las costas, como en otros países que ligán el desarrollo económico al comercio marítimo. De igual manera, de 1940 hasta 1995, cuatro de los cinco estados que eran los más pobres del país para 1940 continuaban siéndolo hasta 1995. De hecho, las regiones de la *Capital* del país y el *Norte* que han sido históricamente las zonas con mayor ingreso promedio y las regiones *Centro* y *Sur* que han sido las más pobres en general, continuaron así a lo largo del período de estudio, a excepción de la zona Pacífico, que se ha desarrollado, y de la zona Centro-Norte, que ha menguado como resultado del declive de la industria minera.

En este sentido, la geografía tiene mucho que explicar de por qué algunas cadenas se desarrollan económicamente más que otras, en función de su ubicación geográfica. De hecho, Esquivel (2001) encontró que un mayor porcentaje de superficie con clima frío y un menor porcentaje con clima húmedo, además de aquellos con un bajo porcentaje de vegetación agrícola o boscosa, se correlacionan con un mayor nivel de ingresos.

Una explicación al fenómeno observado por Esquivel es que, tradicionalmente, en las regiones de la *Capital* del país y el *Norte* se instaló la industria, dejándose a las regiones boscosas o tropicales como abastecedoras de materias primas para la industria, lo que invariablemente limitó su desarrollo. Veamos, por ejemplo, la Figura 5, donde puede apreciarse que la industria y los empleos generados se concentran en 4 estados del país. El que la industria exista, invariablemente es un detonador importante para los territorios.

El desarrollo territorial, que desde su dimensión económica pone de relieve la importancia de retener mano de obra e incluso atraerla, es una apuesta al desarrollo y la superación de la desigualdad en México. Por lo que, diseñar o contribuir al fortalecimiento de cadenas que busquen retener a los hijos de los productores en empresas locales, es invariablemente parte de la solución.

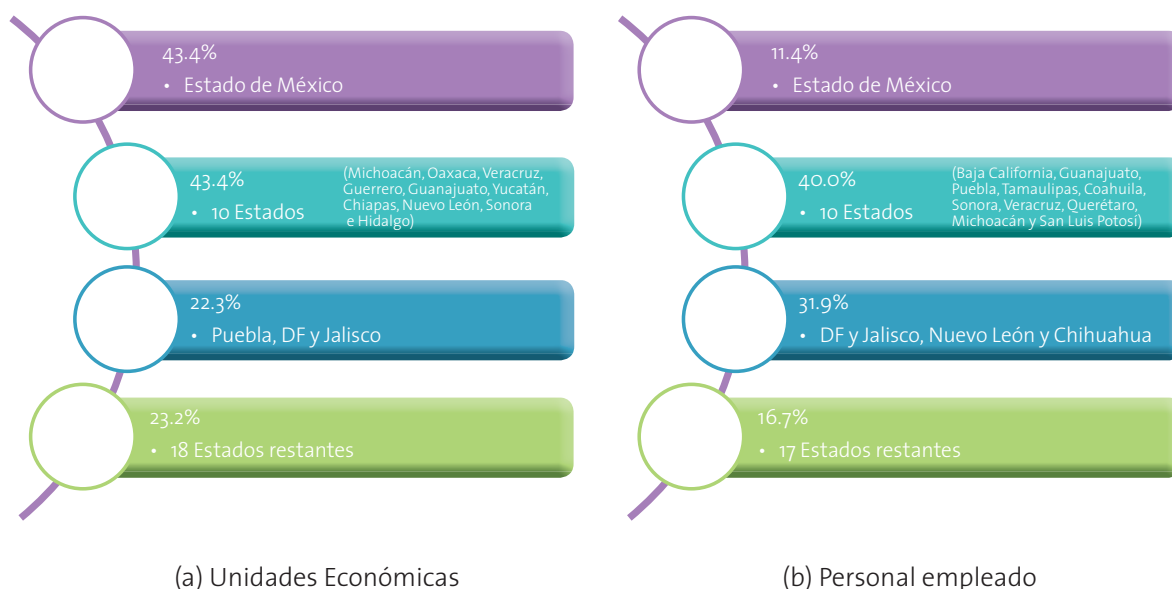


Figura 5. Distribución de las unidades económicas y empleos generados en México Fuente: INEGI (2009)

2.4. Las cadenas productivas o de valor y las redes de valor

Hasta ahora hemos intentado evidenciar la necesidad de ligar al desarrollo con la mejora de las cadenas donde participan los actores del medio rural. Utilizar el enfoque de cadenas para lograr el desarrollo tiene ventajas, ya que permite un análisis dinámico que va más allá de sólo una rama industrial; tiene una visión holística, al analizar tanto actividades como personas y sus acciones; establece datos financieros sobre un caso en particular y no sólo se basa en el análisis de estadísticas a nivel municipal o incluso nacional, sino que permite entender la relación con la economía global, especialmente para aquellas cadenas altamente importadoras y exportadoras; así como establecer cuáles son las razones que determinan la distribución del tamaño de las empresas, por ejemplo, por qué en ciertos eslabones no domina ninguna empresa o sólo una gran empresa (Kaplinsky y Morris, 2001).

El concepto de redes de valor, por otra parte, “identifica las características y circunstancias particulares de cada consumidor, integrándose y organizándose de acuerdo con sus demandas y necesidades. El consumidor no solo define el tipo

de producto que requiere, sino también el empaque, el lugar donde lo compra, cuándo lo compra, la marca que prefiere y las diferencias que percibe” (Floriuk, s/f). Por lo que los productores se organizan con base en un sistema de desarrollo de proveedores, que les permita llegar al mercado meta, mejorando en general su sistema de abasto. Este enfoque parte del consumidor hacia atrás, sin embargo, se sugiere que la empresa haga un diagnóstico que permita establecer un plan de desarrollo, ya que deja de lado varios factores que determinan y explican por qué la empresa no había logrado en el pasado cubrir esa “brecha tecnológica”.

El análisis no tiene un enfoque territorial ni local, teniendo como objetivo encadenar a través de acuerdos a una empresa con su cliente. Mientras que las cadenas buscan un mayor impacto en la generación de empleos, al ligar a todo un sistema -llamado cadena- con su cliente, por lo que lo consideramos más integral que el enfoque de redes, que puede ser mejor para entender y asesorar a una empresa en lo individual.

3. LAS INSTITUCIONES Y LAS ORGANIZACIONES DE APOYO PARA EL DESARROLLO LOCAL DESDE LA INERCIA DE LAS CADENAS

Las instituciones, establece North (1990: 3), son “las reglas del juego en una sociedad, o más formalmente, son las limitaciones creadas por los humanos para regular la interacción humana”. Reducen la incertidumbre, al estructurar la vida diaria, delimitan lo que es posible y los castigos cuando no se cumplen las reglas, afectando a la vez el funcionamiento de la economía por su efecto en los costos de producción y de transacción. Pueden ser formales -reglas- e informales -códigos de comportamiento-, creadas o que evolucionan con el tiempo; mientras que las organizaciones de apoyo se han creado para permitir la articulación entre los actores de una cadena. Ambas juegan papeles importantes, sin embargo, se tienden a confundir desde el punto de vista conceptual. A continuación se desarrollan ambos conceptos, para finalmente resaltar la importancia que los dos tienen para los territorios y cómo las cadenas juegan un rol en su presencia.

3.1. La teoría institucional para comprender las reglas entre actores que propician el desarrollo local

La teoría institucional señala la importancia del entorno social y cultural, en el cual las organizaciones, las empresas y los actores están anclados. El sistema de creencias, conocimientos y reglas -sean formales o informales- desde su perspectiva, permiten la estabilidad y el orden asociado a las mismas (Scott, 1995). Desde esta

perspectiva, las instituciones son sistemas regulatorios, porque permiten establecer las reglas y leyes para los actores. Uno de los ejemplos es la relación entre las virtudes sociales y la bonanza notablemente argumentada por Weber (1950), al correlacionar la religión y la prosperidad de los Estados Unidos (Fukuyama, 1995).

Las instituciones son a la vez sistemas cognitivos, ya que son creadas por los actores, basándose en reglas culturalmente preestablecidas, como sistemas simbólicos. De hecho, el individuo y las instituciones son interdependientes y evolucionan por el aprendizaje y la creación de nuevos hábitos y reglas (Gandlgruber, 2003). El sistema cultural, como lo establece Scott (1995: xviii), “provee los modelos de cómo construir corporaciones, escuelas y hospitales”.

Desde el punto de vista ideal, las instituciones otorgan: seguridad en los derechos de propiedad y una adecuada protección legal de los mismos, capacidad para hacer cumplir los contratos o un sistema judicial imparcial, una regulación gubernamental para la competencia justa en los mercados, y sistemas financieros transparentes y eficientes (Carballas y Aguayo, 2006). En caso contrario, la inexistencia de instituciones reconocidas por los actores locales puede implicar corrupción e ineficiencia, por lo que el énfasis debe ponerse en las funciones que las instituciones desempeñan, más que en sus formas (Chang, 2006).

Las instituciones, según Powell y DiMaggio (1991), no necesariamente son el producto de un diseño consciente, aunque fuesen el producto de la actividad humana; sino que éstas son reproducidas por los individuos porque no son capaces de concebir alternativas. En este sentido, una vez que una cadena se establece dentro de un territorio, un tejido institucional se desarrolla para preservar su estructura. Dicha estructura, junto con las empresas, trabajadores y otros actores del territorio, pueden formar una coalición auto-sostenible (Hassink y Shin, 2005).

Algunos ejemplos de instituciones se encuentran en la cultura japonesa, donde el respeto a sus valores o sus motivaciones hacia la excelencia rigen el comportamiento de las empresas de dicho país, (Best, 1990), y conforman el “capital social” del territorio y de las cadenas que ahí operan (Bourdieu, 1986). En el caso mexicano, podríamos citar a la cultura Mazateca, Chontal o Tarahumara, por mencionar tan sólo algunos casos. Por ejemplo, Díaz (2001), citado por Navarrete (2008: 47), establece que “no se entiende una comunidad indígena solamente como un conjunto de casas con personas, sino de personas con historia pasada, presente y futura, que no sólo se pueden definir concretamente, físicamente, sino también espiritualmente en relación con la Naturaleza toda”. Los elementos distintivos de la cultura indígena son la tierra, como Madre y como territorio, el consenso para la toma de decisiones, el servicio gratuito, el trabajo colectivo, así como los ritos y ceremonias (Navarrete Linares, 2008). Mientras, que en las áreas urbanas, la cultura se observa en el estatus que da consumir algunos bienes y servicios, que intensifican el “capital individual” dentro de la identidad y posicionamiento social (Saco z., 2009: 46). Al igual que la cultura y territorios indígenas o urbanos, todos los territorios tienen instituciones que unen a sus habitantes, algunas veces éstas son más sólidas e importantes, diríamos que hay un elevado capital social, mientras que en otras, se pueden identificar como vecinos, sin que se lleguen a establecer lazos de colaboración de largo plazo.

Este aspecto de las redes entre actores es el “pegamento” que une sus relaciones en un territorio y en una cadena, es decir, cuando el capital social es elevado, no hay necesidad de firmar

contratos escritos y *la palabra* es un contrato verbal con el que se llega a acuerdos, reduciendo los “costos de transacción” (Williamson, 1979). Es más fácil discutir problemas, pues hay confianza entre los actores y se “cree” cuando el precio está bajo y/o se respetan las fechas para la entrega y el pago de los servicios o productos. Contradictoriamente, intentar implementar innovaciones en lugares con un elevado capital social pudiese no tener éxito, debido a que la tradición “manda” y los actores no están dispuestos a cambiar para adaptarse a una nueva tecnología o un nuevo sistema de comercialización. Esto debe considerarse seriamente al momento de hacer el diagnóstico sobre el funcionamiento de una cadena.

3.2. Las organizaciones de apoyo como producto de las instituciones

Existe otra manera en que diversos autores conciben el término “instituciones”, donde no es la cultura o el capital social lo que une a los actores, derivado de procesos históricos, también pueden ser las universidades (Porter, 1998a; Saxenian, 1994), los gobiernos locales, municipales, estatales o federales, la Iglesia, las asociaciones civiles, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s), las cámaras de comercio u otras que organicen actividades en el territorio. Desde nuestra perspectiva, estas últimas entran en el concepto de *organizaciones de apoyo*, pues se vuelven los motores para las innovaciones, la ciencia y la tecnología, así como para el crecimiento económico de las empresas y actores en los territorios y las cadenas (Malairaja, 2003).

Las organizaciones también proveen una estructura para definir la interacción humana, y son producto del marco institucional, es decir, si las instituciones son las reglas del juego, las organizaciones son los jugadores, que están en constante búsqueda de conocimientos y habilidades para enfrentar el marco institucional (Valdivieso Canal, 2004). Las organizaciones incluyen a los sistemas: político (partidos políticos, el Senado, o una Secretaría), económico (empresas, cámaras, cooperativas, productores), social (iglesias, clubes, asociaciones) y educacional (escuelas, universidades, centros de capacitación para el trabajo). Las organizaciones nacen y evolucionan básicamente

como resultado de los marcos institucionales y, a la vez, influyen en la evolución de los mismos. Por lo que, en esta visión, se utiliza el concepto de instituciones para delimitar las normas y reglas presentes en un territorio que a su vez definen su funcionamiento, mientras que el concepto de *organizaciones de apoyo* se limita a aquellas que se han creado dentro del territorio y que consideramos son producto del marco institucional. Estas últimas aglutinan a las empresas, productores y otros actores locales, dentro de asociaciones, cámaras, secretarías y universidades, por mencionar algunas.

En diversas publicaciones, se señala que las organizaciones de apoyo no han jugado un rol activo en el desarrollo de los territorios en México. Por ejemplo, Sánchez y Bracamonte (2006: 119) señalan que las organizaciones de apoyo, en este caso de educación, “se han vinculado con lentitud y de manera parcial y/o nula” con la industria automotriz en Hermosillo, Sonora. Asimismo, Unger y Chico (2004), en un análisis de los *clusters* de la industria automotriz en México, observan que las universidades no resultaron significativas en su correlación con la producción automotriz, lo que coincide con lo establecido por Sánchez y Bracamonte.

Contrariamente, Macías (2003), en su análisis de la región de Zapotlán El Grande, Jalisco, encontró que la industria forestal cuenta con una organización de la sociedad civil (“Patronato del Nevado de Colima”), que busca que la explotación forestal se haga de manera sostenible. Este ejemplo evidencia otro tipo de organizaciones que juegan un rol en los territorios, incluso si su fin es contrario a los objetivos de desarrollo puramente económicos.

La literatura referente a las empresas en los territorios, deja concluir que, en la mayoría de los casos documentados sobre México, las concentraciones de empresas se encuentran desarticuladas entre sí, prefiriendo la competencia sobre la cooperación. Esta desarticulación podría estar íntimamente ligada con la ausencia de organizaciones de apoyo e instituciones que fortalezcan la cooperación entre actores locales. En situaciones contrarias, cuando existen organizaciones de apoyo, como las reportadas por Hualde (2008) y Coelho (2007), se establece que éstas tienen un papel relevante en los territorios estudiados y que estos territorios han logrado organizarse de mejor ma-

nera, teniendo incluso en uno de ellos instituciones como la Denominación de Origen.

3.3. Las organizaciones de apoyo derivadas de la inercia de las cadenas

En un análisis sobre el *cluster* de software en Baja California, Hualde (2008) establece que el desarrollo territorial se dio en un primer término gracias al movimiento de una asociación proveniente de las redes de empresarios existentes (redes sociales derivadas de antecedentes escolares, profesionales y de amistad entre los actores), consideradas como organizaciones informales, génesis de las cámaras de empresarios. A éstas se sumaron los organismos de educación locales, así como la Cámara Nacional de la Industria de Telecomunicaciones e Informática de Baja California (CANIETI), la Secretaría de Economía del Estado de Baja California y el PROSOFT (Programa de la Secretaría de Economía para el Desarrollo de la Industria del Software), el CETRIS (agencia de apoyo a pequeñas y medianas empresas) y el CICESE (Centro de Investigación Científica y de Educación Superior). Lo que logró que el territorio tuviese un entramado de organizaciones de apoyo que permitió su desarrollo, tal como se ejemplifica en la Figura 6. De igual manera, Caro y Leyva (2008) reportan un caso para la industria del software en Yucatán, donde universidades y centros de investigación, el gobierno del estado y las industrias locales conformaron un Consejo de la Industria de la Tecnología de la Información (CITI) para diseñar e implementar estrategias colectivas; no obstante, los autores no ahondan en el tema, focalizando su análisis en las empresas y no en el contexto local.



Figura 6. Organizaciones de apoyo del *cluster* del software en Baja California, México. Fuente: Hualde (2008).

Otro caso dónde las instituciones y las organizaciones de apoyo son ejes del desarrollo territorial es el *cluster* del tequila en Jalisco, que cuenta incluso con su Denominación de Origen. Coelho (2007) establece que el desarrollo del mismo se ha dado en parte por los apoyos del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) para el desarrollo de innovaciones, la existencia del Consejo Regulador del Tequila, la Cámara de la Industria Tequilera, y el rol del gobierno a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGARPA), y la Secretaría de Desarrollo Rural de Jalisco (SEDER).

Como se ha evidenciado, existen casos donde se han logrado desarrollar en México instituciones y organizaciones de apoyo a nivel local que son el producto de la inercia de las cadenas (*software* o del tequila). Éstas resultan de decisiones de los actores locales y no están condenadas por la estructura institucional nacional que menciona González (2009: 26), en un análisis sobre el contexto político e institucional para el desarrollo económico territorial en México, donde concluye que la sociedad mexicana “se encuentra en condiciones difíciles para poder concebir, construir y operar efectivamente un proyecto social-territorial”; esto, debido a la débil cohesión entre las políticas, las instituciones y los actores.

4. LOS ACTORES EN LAS CADENAS

Uno de los ejes fundamentales que determina el funcionamiento de una cadena es el de los actores; éstos pueden tener funciones desde la producción, proveeduría y comercialización, hasta el consumo. Su relevancia radica en ser los que realmente mueven con sus decisiones y acciones los flujos en las cadenas. En este sentido, es importante conocer las relaciones entre los actores y cómo se corresponden, para determinar el grado de concentración de los mismos en la cadena y el territorio. Para evidenciar lo anterior, se analizó el caso de los productores de hortalizas del estado de San Luis Potosí.

La idea central en torno al enfoque de redes, concierne a los individuos como actores intencionales, con motivaciones sociales y económicas, donde sus acciones están influenciadas por las relaciones en las que están insertos, formando una red social, como elemento clave para la posición que cada actor ocupa en ella. Estas redes implican oportunidades y restricciones para los actores. Basados en esta definición, es importante observar que una cadena se constituye de actores que crean redes y que permiten explicar la dinámica de las cadenas, de ahí nuestro interés por desarrollar esta sección.

Como herramienta, se siguió el enfoque de análisis de las relaciones que permiten construir las propias estructuras sociales o el análisis de las redes sociales (ARS). Esta metodología se basa en

el estructuralismo, donde el interés se encuentra en los atributos explicativos de la relaciones que tienen los individuos con los otros miembros de la cadena y permiten observar filiaciones y mutua dependencia entre los actores (Núñez Espinoza, 2011; Wasserman y Faust, 1994). Para la elaboración de los gráficos, se utilizó el programa UCINET que permite graficar los lazos de vinculación entre los diversos actores de la cadena estudiada.

4.1. Redes entre productores

En una investigación sobre la competitividad de los productores de hortalizas en la zona centro del estado de San Luis Potosí, se entrevistó a 35 de ellos que se encuentran en el padrón del gobierno del estado como beneficiarios de los programas estatales. A éstos, se les solicitó que referenciaran a cinco productores conocidos, construyéndose con esos datos una matriz asimétrica. Esto, debido a que se encuestó al total de productores que aparecen en el padrón de productores registrados por el gobierno del estado; éstos dieron como referencia un total de 39 productores, de los cuales 18 corresponden a nombres de productores entrevistados y los 21 restantes no figuran como productores registrados. Con esta información se generó la Figura 7. Los cuadros azules representan a los productores referenciados por los encuestados, mientras que los puntos rojos corresponden a los productores encuestados. Como puede obser-

varse, los cuadros azules, que se ubican en la periferia como el 25, 59, 9, etc. son productores aislados, que sólo fueron nombrados en una ocasión, mientras que los casos que se ubican en el centro

del gráfico, son los productores con mayores grados de centralidad en la red, es decir, son aquellos que fueron más veces mencionados.

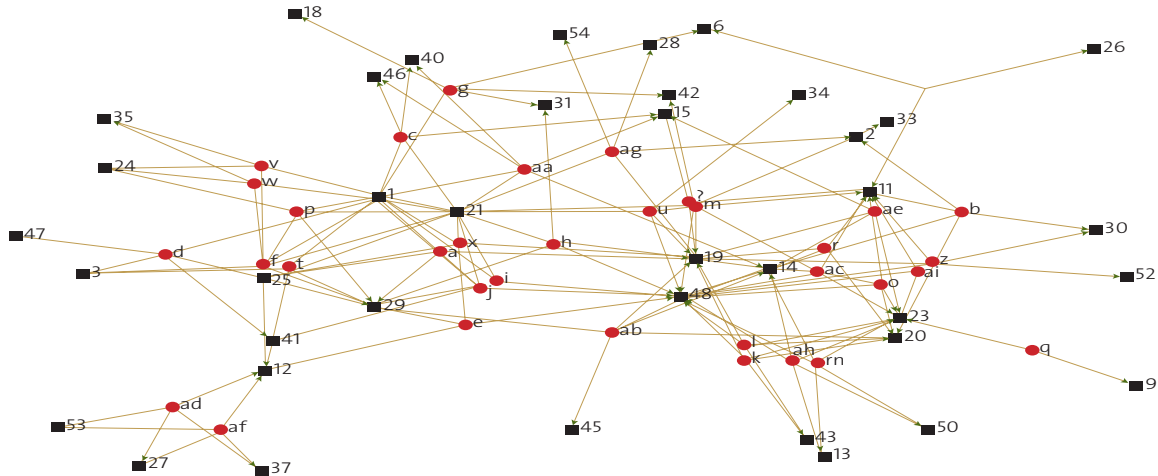


Figura 7. Redes de productores mencionados por los entrevistados

A fin de profundizar en el análisis, se creó una matriz idéntica, entendida como un conjunto cuadrado de elementos dispuestos en líneas horizontales y verticales donde se introduce el mismo nombre del actor, tanto en la columna como en la fila. Es decir, aquellos productores que fueron mencionados pero no entrevistados no se introdujeron en el análisis. Por lo que se construyó una matriz de 35 actores. Con esta información se obtuvo la Figura 8, donde es posible de manera más

clara entender la estructura de la red. En ésta, se observa que tres productores son los nodos que están mejor conectados, pues tienen el mayor número de vínculos. De igual manera, se aprecia que la red está dispersa, ya que hay productores o nodos que no tienen conexiones. Esto se relaciona con que no existen en la región cooperativas o una única organización de productores, de ahí la importancia de mapear a los actores.

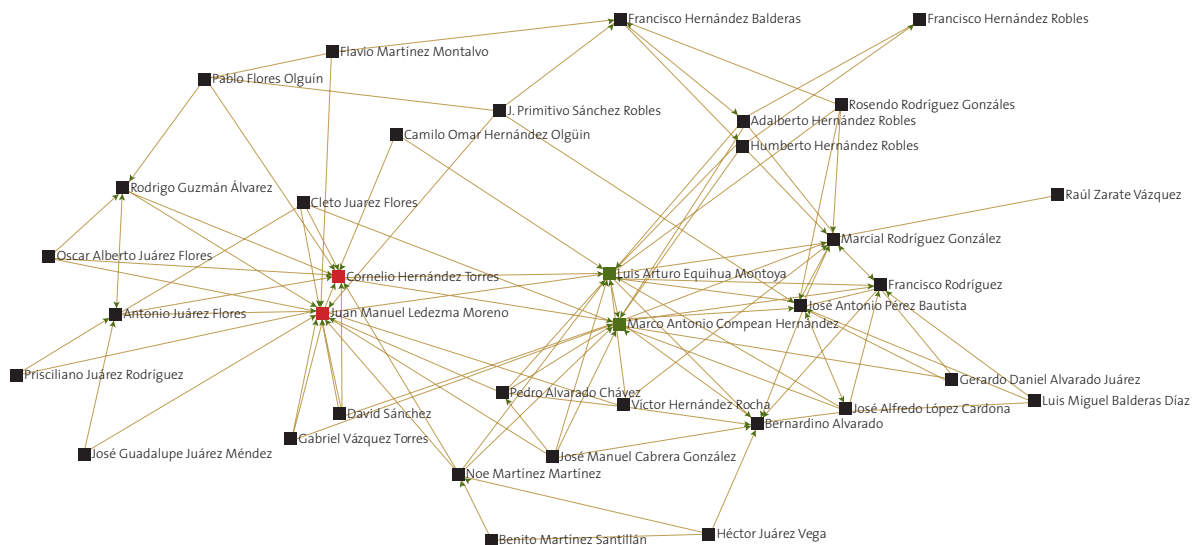


Figura 8. Redes de productores entrevistados y que fueron mencionados por otros entrevistados

4.2. Redes con clientes

Para el análisis de clientes se creó la Figura 9; de los entrevistados (círculos rojos), seis no mencionaron a sus clientes (cuadros azules), el resto se encuentra altamente distribuido, donde los

clientes más mencionados fueron cuatro que se encuentran señalados con verde. Como puede observarse, existen productores que tienen clientes que no comparten con nadie.

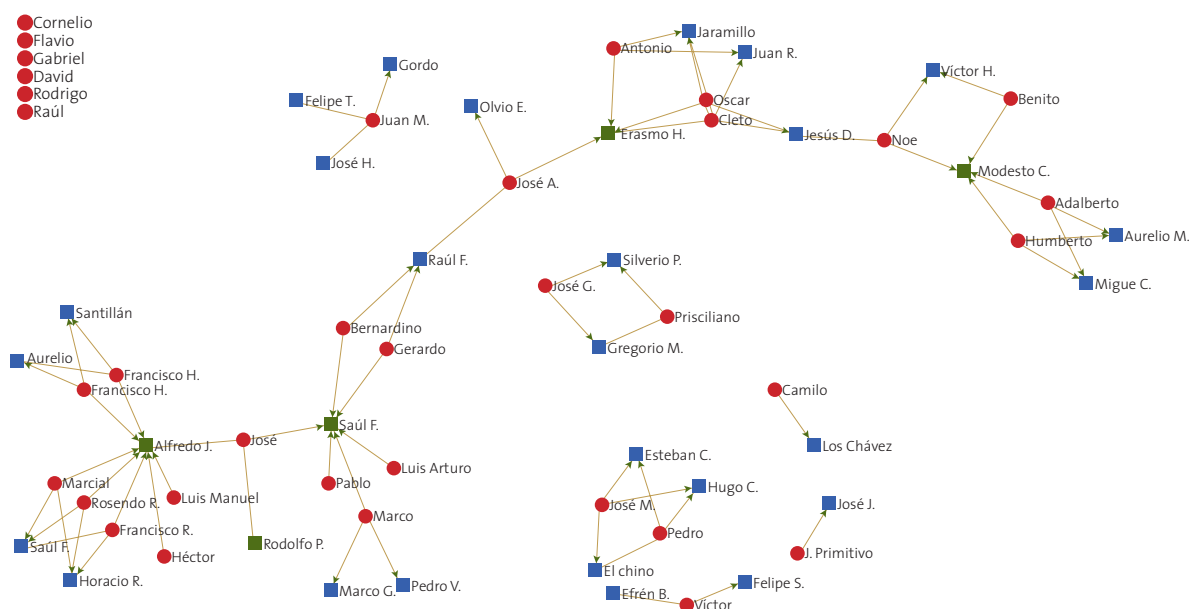


Figura 9. Redes de clientes que fueron mencionados por los entrevistados

Este tipo de estructuras evidencian lo dispersa que aún se encuentra la comercialización de hortalizas en la región. Aunque existen cuatro acopiadores importantes, aún existe cierto nivel de competencia que permite a los productores cam-

biar de cliente con facilidad. Documentar el tipo de estructuras es importante para el diagnóstico de las cadenas, ya que establece el grado de concentración de la actividad, así como su organización interna.

Estos proveedores son importantes en la red pues son los que tienden a otorgar asesoría a los productores y, en algunos casos, inclusive crédito. Por lo que debe establecerse su importancia en la cadena.

Como hemos visto, el poder evidenciar las relaciones entre los actores, permite entender de mejor manera el funcionamiento de una cadena y la actividad económica de un territorio.



5. EL ÉXITO DE LA EMPRESA Y SU RELACION CON LA EFICIENCIA DE SU CADENA

En un mundo globalizado, las empresas deben entender que no están aisladas, sino que su propia prosperidad depende de la prosperidad de sus proveedores y sus clientes. Una empresa donde los proveedores suministran un alto porcentaje de materias primas con daños o impurezas, incurrir en costos al intentar homogeneizar éstas. De igual manera, un proveedor cuyos costos de producción son elevados, conlleva el abasto de materias primas caras a la empresa.

Cuando la cadena es ineficiente, los consumidores también se ven afectados. Puede ser por los costos de abasto o la dificultad en la disponibilidad del producto lo que encarece el proceso de abasto para el consumidor y hace poco atractivo el producto. En estos casos, es importante establecer economías de escala que reduzcan costos, lo cual puede lograrse a través de la organización de productores que se fijen ese objetivo.

Otro de los factores a considerar, es el valor que implica para los socios o accionistas de las empresas el que una compañía sea capaz de manejar estratégicamente su cadena. Este aspecto, generalmente, no es considerado importante en las empresas que se componen de productores agropecuarios. La explicación es fácil, los productores están preocupados por producir y no por tener una visión de negocios de tipo integral, donde puedan obtener ganancias, no sólo de su producción primaria, sino incluso de las acciones que su

empresa, cooperativa o agroindustria transformadora realicen. Antes de iniciar la discusión sobre la empresa y las cadenas, nos gustaría tomar una posición referente a los productores agropecuarios y nuestra visión de su rol como empresarios.

5.1. Los productores y los empresarios

Ha habido un acalorado debate para establecer si los productores agrícolas son o no empresarios. No obstante, es importante cuestionarnos brevemente respecto a este tema y sobre todo, tener una posición en relación con la utilidad que tendría que un productor agrícola se considere empresario.

En la cultura tradicional e incluso históricamente, el concepto *productor* se limita a definir al individuo que produce. Esto deja fuera todas las actividades, como la comercialización, el análisis de mercados, los procesos de negociación y la planeación estratégica, necesarias para tener éxito en los mercados. Mientras el *empresario* es definido como aquel que posee una empresa, ésta última entendida como una organización dedicada a actividades que tienen fines de lucro. Según Shumpeter, un empresario es el principal agente que provoca desequilibrio o cambios en una economía competitiva. Por lo que el empresario es la persona que causa el desarrollo económico, ya que innova al realizar “nuevas” combinaciones en la

producción. Este segundo concepto es más amplio que ser únicamente el productor e implica el manejo de recursos humanos, la búsqueda de utilidades y otras actividades para el desarrollo de innovaciones, que le permitan participar en los mercados.

Bajo estas dos perspectivas, ¿podríamos decir que el concepto empresario no se refiere también a los productores? Especialmente a aquellos que no sólo producen, sino que también han desarrollado competencias adicionales y que desean seguir las desarrollando, y que lo hacen para obtener ingresos para sostenerse ellos y sus familias. Estos

productores deben y merecen llamarse empresarios, pues organizan sus actividades agropecuarias como una empresa y buscan ser eficientes y crecer, por lo que, lo abordado en este capítulo y el resto del libro les es aplicable.

Es importante este cambio en la mentalidad, para que los conceptos que hacen más eficientes a las cadenas productivas puedan aplicarse mejor. Haciendo a los productores responsables de su presente, les damos la oportunidad de mejorar su futuro. Como se lee en la publicidad de una empresa: “A partir de hoy nos denominaremos simplemente empresarios” (Figura 11).



Figura 11. De productores a empresarios

5.2. La importancia de un buen manejo de la cadena para los socios de las empresas

Generalmente, los socios de las empresas tienden a focalizarse en lo que saben hacer bien, que es producir, y tienden a olvidar que eso que hacen es sólo una pequeña porción de lo que significa el éxito de un negocio. Este éxito es la suma de saber hacer bien muchas cosas: abastecerse de manera eficiente, tener buenos procesos y ser excelentes en el manejo de su personal, encontrar los mejores canales de comercialización y los mejores socios comerciales, escuchar a sus clientes y generar valor para ellos.

El éxito de un negocio puede observarse desde el punto de vista financiero como un incremento, tanto en el valor de la empresa que se refleja en el capital de la misma, como en la rentabilidad de

las inversiones. El valor entonces se define como la “cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da, por poseerlas, cierta suma de dinero o equivalente” (Diccionario de la Real Academia Española). Según el grupo consultor Collison Grant, el efecto que tiene un buen manejo de la cadena en los accionistas se observa en diversos niveles señalados en la Figura 12. Pueden reducirse costos o incrementar los ingresos cuando la cadena se articula en busca mayor integración, incrementar la participación en el mercado, que los bienes sean más productivos o hacer que el capital, tanto de trabajo como el fijo en que la empresa ha invertido, se reduzca. Tener inventarios cero o reducir los bienes muebles e inmuebles de las empresas, son objetivos que pueden lograrse cuando éstas se coordinan de manera eficiente con otras empresas, logrando hacer inversiones comunes o compartiendo instalaciones, maquinaria y equipo.

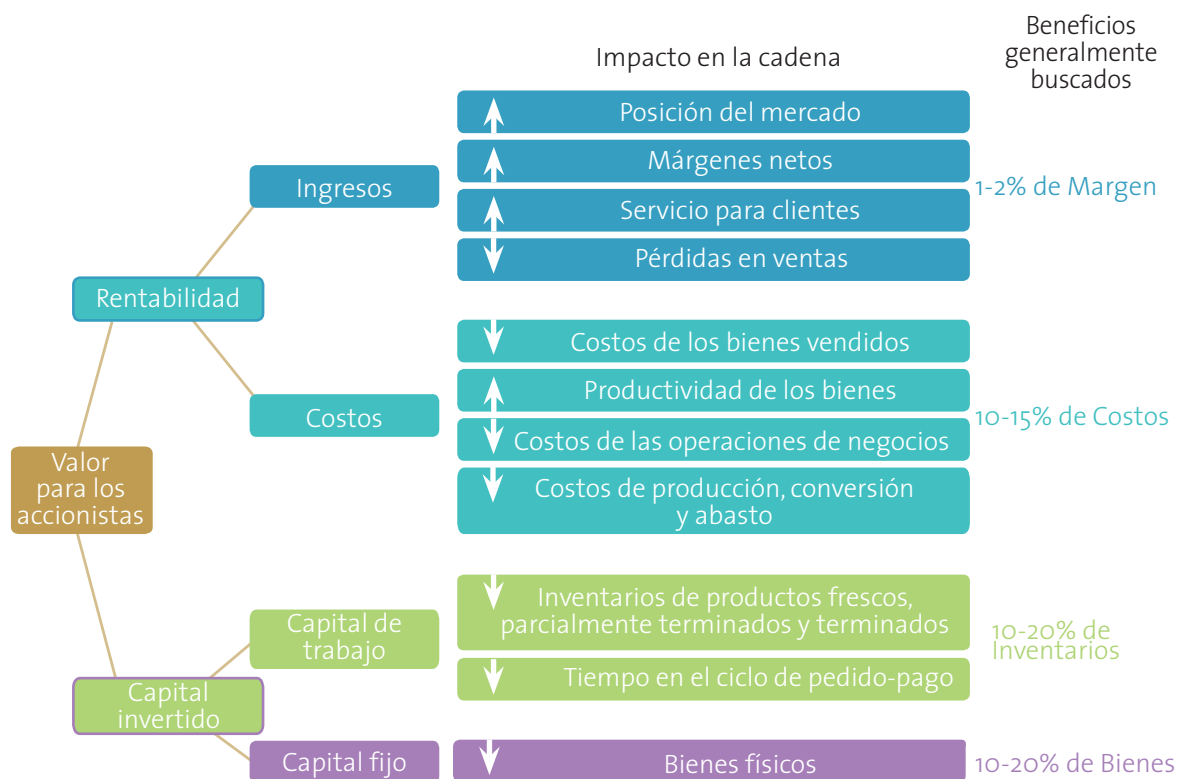


Figura 12. El árbol de valor para los accionistas

Fuente: Collision Grant (2010)

5.3. La importancia de la coordinación en la cadena para las empresas

Visualicemos la importancia que tiene para las empresas un buen manejo de la cadena a través de un ejemplo. Kanaka (2008), menciona que los inventarios cero tratan de reducirlos al mínimo a fin de permitir mejores márgenes de ganancia, derivado de la reducción en costos por almacenaje. El concepto busca que los bienes fluyan de una etapa a otra, dentro de la misma empresa o con otras compañías. Cualquier inventario en el sistema es producto de retrasos en el proceso (demanda, distribución, transferencia, recodificación o producción) o por variaciones en el flujo del bien

o los bienes. Eliminar o reducir estos inventarios, puede lograrse si los procesos se ligan mejor, si los eslabonamientos entre éstos y las empresas son compatibles, localizándolos y a través de la coordinación de los flujos de bienes.

En la Figura 13 se esquematiza la visión de Porter sobre cómo se organiza una empresa desde el punto de vista de su cadena de valor. En este sentido, como se observa en las cadenas entre proveedores y clientes, están íntimamente ligadas, lo que hace que la ineficiencia de una se refleje invariablemente en la eficiencia de la otra.

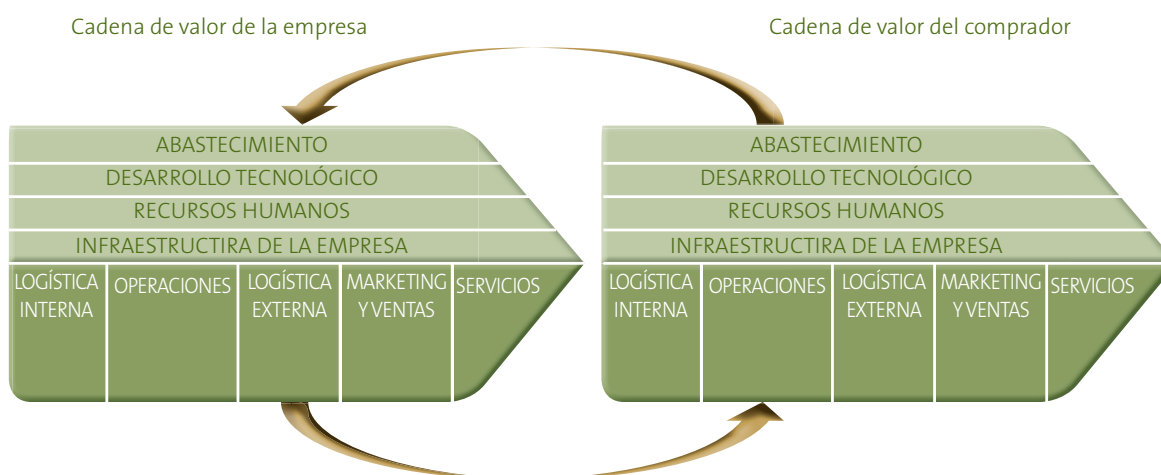


Figura 13. Relación entre las cadenas de valor de dos empresas

Fuente: Porter (1998 b)

En el sector agropecuario, los inventarios cero resultan más complejos de implementar debido a la estacionalidad de la producción primaria. El productor, por lo general, desea recuperar su inversión a la brevedad posible, por lo que almacenar su producción se presenta rara vez, a menos que sea para autoconsumo. Las empresas o individuos que acopian la producción, buscan maximizar su ganancia comprando en las épocas de mayor oferta y vendiendo en la época de escasez. Ello limita la implementación de los sistemas de inventario cero, lo que también tiene efectos especulativos que encarecen las materias primas. Esto genera la necesidad de que las empresas integren en sus estructuras a acopiadoras, o que se creen alianzas con este tipo de compañías o personas, para que les aseguren el acopio y almacenamiento de las materias primas, lo que explica el crecimiento de empresas mundiales como *Cargill*. En este tipo de estructuras, es posible entonces implementar sistemas de abasto que consideren un adecuado manejo de los inventarios.

Imaginemos una empresa que implementa sistemas informáticos para el control de sus inventarios; ésta deberá asegurarse de que sus proveedores conozcan el sistema y lo hayan implementado en su propia compañía. Éste es un reto, en especial para los productores de materias primas agropecuarias, los cuales no están acostumbrados a utilizar códigos de barras en sus empa-

ques o cajas que suministran. Esto no permite implementar procesos de trazabilidad para asegurar al consumidor de dónde vino el alimento que tiene en la mesa, lo que reduce su valor a los ojos del consumidor. En sentido inverso, cuando se presentan problemas fitosanitarios que conducen al cierre de mercados de exportación, el productor, al no contar con los sistemas de trazabilidad, no puede defender la inocuidad de su producción.

En el sector pecuario, ha logrado desarrollarse un incipiente control de la trazabilidad de la carne, en especial para el ganado bovino, porcino y las aves, sin embargo, en sistemas como los ovinos o caprinos, el control está aún lejos de estar implementado. Esto tiene como consecuencia que se desconozca de dónde proviene la carne que el ama de casa compra en la carnicería y que el productor tampoco sepa si la barbacoa de borrego que consumió en el centro del pueblo fue engordada localmente o si es carne congelada que viene de importación. Estos sistemas no generan valor a las empresas, ya que el consumidor no puede beneficiarse de la calidad con que el productor o la empresa local pudieron haber producido su ganado, repercutiendo directamente en la implementación de los sistemas de inventarios cero, ya que es común observar una mayor demanda de carne en ciertas temporadas del año, que coinciden con las temporadas de escasez de ganado para

sacrificio. Esta falta de coordinación entre los carniceros y los productores, afecta directamente al consumidor, al generar un producto más costoso para el segundo.

Los ejemplos anteriores, aunados a la descoordinación entre la producción de insumos para la alimentación del ganado, han creado severas crisis en el sector pecuario. Esta falta de coordinación aumenta cuando los productores

no están organizados y no asumen como fundamento estratégico el tema del conocimiento, lo cual permite observar que la falta de un buen manejo de las cadenas tiene efectos en la rentabilidad de las empresas agropecuarias, así como en los consumidores. A menos que los productores, sus cooperativas y sus empresas empiecen a tomar conciencia de la necesidad de reorganizar sus procesos, su desarrollo y futuro seguirán siendo limitados.

6. DE LA CADENA PRODUCTIVA A LA CADENA DE VALOR

En un contexto de globalización, para que muchas empresas logren tener acceso a los mercados nacionales e internacionales, no basta con tener buenos diseños o desarrollar y promocionar nuevos productos. Una empresa no puede sobrevivir si no toma decisiones que le ayuden a ser más competitivo, es decir, sin entender quién determina las reglas que finalmente le afectan, quiénes son sus competidores y quiénes asegurarán o podrían asegurar su acceso a los mercados.

En esta sección, se presentan los conceptos teóricos relacionados con las cadenas productivas y su desarrollo en cadenas de valor (*value chains*, en inglés). El segundo concepto se basa en las contribuciones que hiciera en los ochentas Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, precedido por las contribuciones hechas durante los 60's por la escuela francesa bajo el concepto de *filière*. Pese a que ya no son conceptos novedosos y existe una cantidad impresionante de diagnósticos de cadenas, en especial para los sistemas-producto en México, aún queda claro que faltan elementos para mejorar los análisis. Desde nuestra óptica, el problema fundamental radica en un desconocimiento de lo que es analizar una cadena. Muchos documentos sólo entrevistan o estudian un eslabón de la cadena y sus conclusiones son parciales, por lo que sus recomendaciones generalmente son: industrializar y asociarse, aspectos que no siempre son la solución para lograr hacer más eficiente la ca-

dena y obtener relaciones de ganar-ganar. Otros estudios sólo utilizan estadísticas nacionales, por lo que no están propiamente diagnosticando una cadena, sino un sistema o una rama industrial, que es muy diferente a conocer las relaciones entre los actores.

Derivado de esta problemática, hemos decidido desarrollar dos capítulos que consideramos fundamentales: un capítulo conceptual que busca la claridad intelectual para los interesados en diagnosticar cadenas y un capítulo práctico sobre el diseño de instrumentos para el análisis de las cadenas.

6.1. La cadena productiva

La cadena productiva es la descripción de todos los participantes en una actividad económica, que se relacionan para llevar insumos hasta obtener un producto y entregárselo a los consumidores finales (Peña *et al.*, 2008: 78). Mientras que la cadena de abasto o *supply chain* se refiere a todas las actividades de la cadena: desde la producción en el campo, incluyendo el procesamiento y distribución, hasta la venta al menudeo al consumidor. En otras palabras, todo el espectro desde la reja del productor hasta el plato del consumidor, sin importar como esté organizada ni cómo funcione (Hobbs *et al.*, 2000). Estas definiciones conciben a un bien que se mueve a través de agentes económicos y etapas de procesamiento, donde el fin es

describir este proceso desde una perspectiva reduccionista, A vende a B, quien vende a C (Figura 14). Se encuentra basada en el concepto de *filière* y aunque resulta ilustrativa del flujo de bienes, es reducida debido a su enfoque unidimensional.



Figura 14. Ilustración de una cadena productiva

La *filière*, al ser un modelo estático, describe el flujo lineal de los insumos físicos y los servicios que son necesarios para la obtención de un producto final (Kaplinsky y Morris, 2001). Este concepto, que si bien ha contribuido al entendimiento de las redes en las que están inmersas las empresas, resulta ser un modelo estático, donde no se observa la diversidad de los actores, ni los límites geográficos en las que está inmersa la empresa, lo que lo hace un concepto poco funcional para comprender una economía globalizada. Ni tampoco considera aspectos sobre gobernanza o poder de negociación de cada actor y mucho menos busca entender cómo mejorar la eficiencia de la misma.

Al concepto de *filière* siguieron los conceptos como “cadenas de mercancías” (Hopkins y Wallersteijn, 1986), o “cadenas globales de bienes” (Gereffi y Korzeniewicz, 1994), que tenían un enfoque basado en la logística y en demostrar el fenómeno global. Otro concepto fue el de cadena de valor, mismo que resulta más ambicioso que los anteriores al incluir nuevos elementos para su análisis.

6.2. El desarrollo histórico del concepto de cadena productiva a la cadena de valor

Como ya hemos mencionado, el concepto de cadena productiva implicaba un análisis lineal, desde la producción primaria hasta el consumidor, lo cual podría ser una visión reduccionista de la organización de empresas, agentes y funciones que interactúan para llevar un producto hasta el consumidor final por esta razón, estaba conceptualmente limitado en términos del análisis de la realidad y mejoras requeridas para implementarse.

Así pues, previo al desarrollo del concepto de la cadena de valor, se presentó el concepto de cadena de abasto; este concepto surgió en los ochentas y lo que buscaba era mejorar el flujo de los bienes de los proveedores al consumidor final. Dicho concepto fue evolucionando hasta considerar la integración de los negocios a lo largo de la cadena de abasto. Esta visión de la cadena de abasto se basaba en un manejo de una manera holística y no únicamente como un grupo de funciones separadas y desconectadas o desarticuladas. Lo que se buscaba con este enfoque era mejorar la capacidad de los inventarios que a menudo causaban conflictos al interior de las empresas. Estos conceptos evolucionaron básicamente en el área de logística de las empresas, donde compañías como Wal-Mart empezaron a manejar sus inventarios y sus relaciones con proveedores a través de datos generados en los puntos de venta. Logrando que la cadena de abasto se definiera como los esfuerzos requeridos en producir y entregar un producto final o servicio desde el proveedor del proveedor hasta el cliente de los clientes. Evidentemente el énfasis estaba en los costos y eficiencia de la cadena, así como en el flujo de bienes, por lo que una cadena eficiente permitía reducir costos.

El concepto de cadena de abasto evolucionó al de cadena de valor al visualizar que el eje no era lograr el mejor sistema logístico de abasto, sino centrarse en el consumidor. ¿Qué tenía que hacer la empresa para que el consumidor estuviera satisfecho con el bien que adquiría? Esta visión, obviamente, se complementaba con la necesidad de tener cadenas de abasto que funcionaran adecuadamente, pero también implicaba organizar de adelante hacia atrás toda la cadena, lo que también puede considerarse como que “el mercado manda”. Bajo este enfoque, el cliente es la fuente de valor, donde el valor va del consumidor al proveedor, en forma de demanda. La diferencia sustancial en el análisis, es que las cadenas productivas, así como las de abasto, buscan mejorar su eficiencia, lo cual va agregando valor, mientras que la cadena de valor se enfoca en cómo crear valor a los ojos del cliente.

Bajo el concepto de cadena de valor se busca la innovación, el desarrollo de productos y llenar

los otros aspectos, que no son meramente económicos pero que dan valor a los bienes. Esto no lo pueden lograr empresas desarticuladas que reaccionan sin un objetivo en común, implicando la necesidad de acuerdos entre los agentes. Indudablemente, hacer un análisis de una cadena de valor es más complejo que sólo analizar el flujo de los bienes entre agentes, como tradicionalmente se describen en el análisis de una cadena productiva.

6.3. La cadena de valor

Porter, durante los años 80, desarrolló el concepto de la cadena de valor como un instrumento para identificar el valor a cada paso durante la producción, generalmente en los sectores industriales y de servicios; considerando básicamente la producción de las empresas e identificando la existencia de actividades primarias y actividades de apoyo que conformaban las cadenas.



Figura 15. Cadena de valor desde la perspectiva de Porter

El concepto se ha desarrollado y hoy en día se entiende a la cadena de valor o *value chain* como las relaciones verticales o estratégicas entre un número de empresas independientes, dentro de una cadena de abasto (Hobbs *et al.*, 2000). Como se observa, en esta definición se incluye la idea de que las relaciones entre los agentes están organizadas, es decir, llegan a acuerdos. Tener el enfoque de una cadena de valor implica que se haga el análisis en la distribución de valor entre varios agentes y se promueva que las empresas busquen estrategias para mejorar e incrementar el valor en general de la cadena y su participación.

En una visión clásica y reduccionista, las empresas entienden la creación de valor únicamente como una optimización financiera de corto plazo en sus ingresos. Mientras olvidan lo más importante, las necesidades de los consumidores y, de igual manera, ignoran la influencia que tendrán las acciones de sus empresas en el largo plazo (Porter y Kramer, 2011).

De qué otra manera podemos explicar el uso de sustancias químicas que podrían generar enfermedades como el cáncer. Esta visión es reduccionista porque el productor sólo está pensando en el ingreso inmediato, no le importa si su negocio desaparece en el largo plazo, debido a que

sus clientes optan por comida más sana. De igual manera, el comercializador que compra basado únicamente en el precio, castigando a proveedores, no se da cuenta que a largo plazo, si esos proveedores no logran ser rentables y competitivos, simplemente cambiarán de giro y éste se quedará sin negocio.

Las empresas deberían ser las primeras en tener la iniciativa de conjuntar los negocios con la sociedad. Para lograr esto, Porter y Kramer (2011) proponen poner en práctica el concepto de valor compartido, que implica crear valor económico de manera que también se cree valor para la sociedad al atender sus necesidades y retos. Uno de los ejemplos de valor compartido es el movimiento de Comercio Justo, que busca incrementar el ingreso que reciben los productores por los bienes comercializados; si bien el concepto a la hora de su ejecución incita a la idea de producir para la exportación (de energías, colocando en déficit energético las tierras nacionales), y no a la creación o consolidación de los mercados locales y regionales. Es un concepto que tiene como principio lograr una redistribución más equitativa del valor creado a lo largo de una cadena productiva, que entonces sí puede ser percibida como una cadena de valor. Si a este precio justo se adicionan inversiones compartidas para mejorar la compe-

titividad de los productores primarios o del eslabón menos competitivo, la repercusión en el ingreso final del productor se incrementaría de manera sustancial.

En casos contrarios, cuando las empresas deciden en lugar de comprar materias primas localmente, traerlas de cualquier lugar del mundo, basándose únicamente en el precio del producto puesto en su planta, las empresas comienzan a desconectarse de las comunidades en que se encuentran. Esto genera en el largo plazo una situación que pone a los productores a pensar en cambiar a otro cultivo y la empresa deja pasar de largo una oportunidad para crear valor conjunto; afecta a la sociedad y debilita las cadenas productivas y de abasto. Una acción que pudo ser estratégica, puede volverse en el largo plazo una razón para que la empresa desaparezca.

Tomemos el ejemplo de la industria de quesos. Durante la década de los noventa, el precio de la leche en polvo se encontró por niveles históricamente bajos debido a la sobreproducción, principalmente en Europa. Teniendo como efecto que en México algunas de las agroindustrias que producían quesos utilizaran frases como “no necesito leche para hacer quesos”, refiriéndose a que sí necesitaban de las importaciones de leche en polvo, caseína, grasa vegetal y agua para hacer queso, en lugar del ganado. En noviembre de 1993, luego de suscribir una serie de tratados, Europa se organizó en la Unión Europea, y a principios del siglo XXI, firmó un pacto para la producción agropecuaria, donde se establecían cuotas de producción que aseguraban un pago rentable a los productores, donde el productor que sobrepasara su cuota era penalizado financieramente. Este fenómeno afectó directamente el precio de la leche en polvo, así como de la caseína que se utiliza como aditivo, mismos que comenzaron a encarecerse. Cuando los productores de queso buscaron a sus proveedores locales, éstos estaban desapareciendo, lo que tuvo como consecuencia que sus costos de producción se incrementaran y dejaran de ser tan buen negocio. La falta de visión de la industria, al no fortalecer la producción primaria que le abastecería, se volvió en su contra una vez que los precios de los mercados internacionales comenzaron a dispararse.

Una situación similar es por la que pasaron los comercializadores de carne de borrego en México. Durante varios años, Australia y Nueva Zelanda abastecieron al mercado nacional con carne congelada. Esta carne posteriormente era comercializada en los grandes mercados locales, y convertida en barbacoa en la zona centro del país. Durante los últimos años, Nueva Zelanda y Australia cambiaron de estrategia para abastecer los crecientes mercados de China y el resto de Asia. Esto ha creado un desabasto en el mercado nacional, que ha tenido como efecto que “todo tipo de borrego se compre”, sin importar si es macho, hembra o incluso si está preñada. Esto tiene como efecto, en el largo plazo, poner en riesgo el inventario nacional, al sacrificarse a las hembras en edad reproductiva que no podrán ser remplazadas, debido a la falta de programas de manejo reproductivo.

Como estos ejemplos, hay muchos casos en el medio agropecuario, donde la falta de una cultura de agregación de valor no ha contribuido al desarrollo local.

6.4. ¿Cómo pasar de la cadena productiva a la cadena de valor?

Las empresas pueden crear valor al dar valor a la sociedad; esto, según Porter y Kramer (2011), puede hacerse de tres maneras diferentes: a) Reingeniería de productos y mercados, 2) Redefinición de la productividad en la cadena de valor, y 3) Creación de territorios que incuben *clusters*.

Para el primer caso, se considera crear productos que atiendan los problemas de la sociedad, como la obesidad y otras enfermedades crónico-degenerativas o su impacto en la mejora del medio ambiente, siempre y cuando se responda a las preguntas: ¿Nuestro producto es bueno para nuestros clientes o para los clientes de nuestros clientes? Elaborar productos nutritivos en lugar de buscar únicamente hacer productos con buen sabor, es una buena vía de acción. Esto, aunque pareciera ser sólo responsabilidad del industrial, tiene un impacto enorme en la cadena de abasto, ya que elaborar productos nutritivos requiere que las materias primas sean de calidad y conserven la mayor parte de sus nutrimentos. Los casos exitosos son los productos orgánicos o los productos mínimamente procesados que ponen un especial

énfasis en responder a la pregunta ¿Qué va a comer el consumidor? ¿Querría yo alimentarme de esta manera? Esto invariablemente genera valor al consumidor y a la sociedad.

En el caso del funcionamiento de la cadena productiva, existen muchas oportunidades de crear valor, como puede ser el uso eficiente del agua y los recursos naturales, la mejora de las condiciones de vida de los empleados de la empresa, el trato equitativo en el trabajo, el uso de empaques amigables con el ambiente, mejores procesos logísticos que repercutan en menor consumo de combustible y, como lo habíamos men-

cionado antes, implementar estrategias como el comercio justo.

En la medida en que una mayor proporción de los miembros de una cadena productiva se organicen en torno a un concepto tan poderoso como agregar valor, bajo estrategias como las presentadas anteriormente y resumidas en la Figura 16, la cadena podrá pasar de ser únicamente una relación comercial o de negocios entre empresas, a una verdadera cadena de valor. Las repercusiones de estas decisiones afectan a los actores mismos en beneficios de tipo social y económico y se vuelven estrategias para sobrevivir en el largo plazo.



Figura 16. Estrategias para generar valor

El tercer punto ha sido expuesto al relacionar la cadena productiva con el territorio, refiriéndonos a que al ubicarse en un territorio, las cadenas productivas pueden volverse ejes de desarrollo si consumen lo producido localmente o fomentan la mejora de los proveedores locales en calidad, abasto y logística. Pueden generar empleos y al hacer uso eficiente de la energía y de otros

recursos, agregan valor. Los ejes fundamentales para agregar valor son: la búsqueda de la productividad, la innovación y la competitividad; sin embargo, para lograr esto, las empresas tienen, en ocasiones, que salirse de sus actividades centrales y ser partícipes de la mejora en la infraestructura carretera o incluso el establecimiento de escuelas.

De las cadenas productivas a las cadenas de valor

Estas cadenas que tienen ese enfoque local y que logran implementar estrategias para desarrollar los territorios donde se encuentran, son invariablemente cadenas de valor.

En la zona sur del estado de Veracruz, existe un ingenio azucarero donde los actuales dueños han implementado una serie de pláticas en las escuelas locales, para que los niños tengan una mayor

valoración de lo que significa ser hija o hijo de un productor cañero. Los técnicos sostienen que desean mejorar la visión de los hijos, para tener una mejor relación a largo plazo con sus proveedores, donde los primeros se sientan orgullosos de tener padres cañeros y le transmitan ese sentimiento a sus progenitores. De esta forma, están mejorando su relación con sus futuros proveedores. Esto significa ir más allá.

7. LOS ONCE MAPEOS PARA DIAGNOSTICAR UNA CADENA PRODUCTIVA

Existe una gran cantidad de documentos donde se muestran diversas maneras de representar y, en algunos casos, diagnosticar una cadena productiva. Después de hacer un análisis de aquellos disponibles, consideramos que el libro publicado por el MP4 (2008) presenta un enfoque completo y sencillo para entender cómo funciona una cadena y tomar acciones, por lo que sus principios fueron retomados y completados con otras publicaciones para desarrollar este capítulo del libro.

Mapear una cadena es solamente un intento para poder visualizar y entender de manera rápida los procesos y fenómenos que explican el comportamiento de la misma. Por lo que el ejercicio debe terminar con información clara y sencilla, especialmente para aquellos casos donde los resultados deben presentarse a los actores involucrados en las cadenas. Permite a la vez identificar las limitantes y posibles soluciones. Es útil para que los productores se ubiquen en su realidad, esto los hará ver su dependencia y creará una mayor conciencia de su rol.

Finalmente, debemos ser claros en que un diagnóstico con enfoque de cadenas utilizando los once mapeos sólo puede hacerse con información recabada en campo y no únicamente con estadísticas y revisiones bibliográficas; éste es un error mayúsculo, ya que la información de las estadísticas representa en ocasiones el promedio y no se sabe cómo son las cosas en la realidad. Se

vuelve entonces imprescindible salir a campo, entrevistar actores, hacer encuestas y llenar bitácoras de campo; ésta es la única manera de realizar un diagnóstico adecuado. No obstante, antes de presentar las estrategias de mapeo, es necesario contestarnos ¿por dónde empezamos?

7.1. ¿Por dónde se debe iniciar el análisis y diagnóstico de una cadena?

El punto de entrada para el análisis de una cadena depende en gran medida del objetivo del proyecto que financia el estudio. Éste puede comenzar entendiendo por qué los supermercados rechazan cierta variedad de fruta, donde el análisis iría del supermercado al consumidor y después hacia el proveedor; un ejemplo de esto se presenta en la Figura 17.



Figura 17. Punto de entrada para el diagnóstico

Recordemos que el énfasis de un diagnóstico con enfoque en cadenas es ser una herramienta que busca entender las interacciones entre los diversos actores en una cadena. Donde lo importante es mapear a los actores, identificar los beneficios que traen las acciones para los diversos actores, entender los procesos de innovaciones o cambios en la cadena y finalmente estar claro de los procesos de gobernanza. Este último es especialmente crucial para establecer qué actor tiene mayores posibilidades de convertirse en un agente de cambio. En todos los casos, lo importante es tener claridad de lo que se desea, ya que las cadenas son complejas, en ocasiones se diversifican en diversas cadenas y en otras, existe una cantidad importante de actores a los cuales es costoso llegar durante el trabajo de campo. Finalmente y como lo presentan Kaplinsky y Morris (2001) en la Figura 18, el objetivo de los mapeos es describir de una manera más ordenada y clara el caos que se presenta en la realidad de las cadenas.

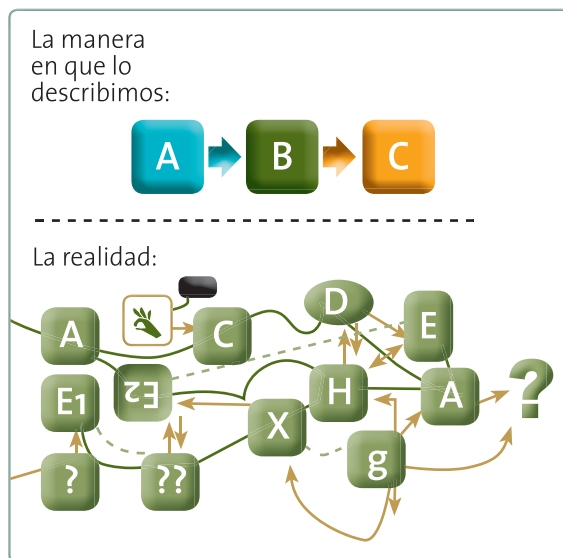


Figura 18. Mapeo de la cadena productiva: Teoría y realidad Fuente: Kaplinsky y Morris (2001)

7.2. Procesos clave o eslabones

Los procesos clave son generalmente la primera incógnita que nos presenta una cadena y se refiere a los pasos por los que pasa una materia prima hasta que llega a la fase de consumo. Este

mapeo es el más sencillo y es el eje para el resto del diagnóstico. Sin embargo, es también en el que hemos encontrado mayores problemas en nuestros estudiantes. Aquellos que no conocen mucho sobre el funcionamiento de una cadena tienden a dividir los procesos que normalmente están integrados en una empresa. Por ejemplo, poner transformación como un proceso y empaque como otro proceso en una cadena de leche es un error, ya que la empresa transformadora o quesería suele empaquetar los quesos que vende. En el caso de que otra empresa concentre los quesos y los empaque y posteriormente los venda, puede considerarse como acopio, donde las funciones del acopiador es el de *empaquetar*. Este tipo de errores generalmente tiene que ver con la falta de trabajo de campo y desconocimiento de cómo funciona en la realidad la cadena.

En la Figura 19, se presentan algunos ejemplos de procesos clave y de cómo quedaría un proceso. Esto no se traduce en que todas las cadenas pasen por estos procesos. Para que se tenga mayor claridad, los procesos también pueden ser comparados con el concepto tradicional de eslabones de las cadenas.

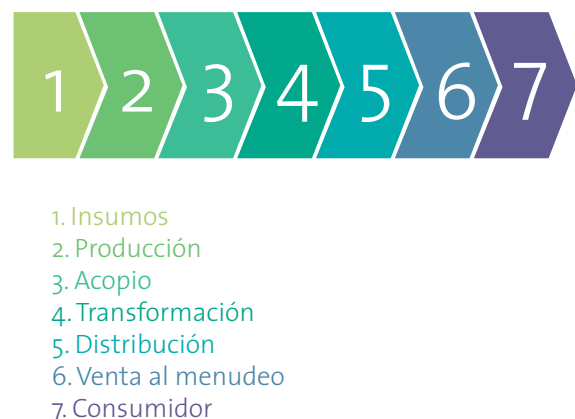


Figura 19. Mapeo de procesos clave

En ocasiones, una cadena se bifurca en varios niveles (Figura 20). Por ejemplo, una cadena de carne de bovino, donde después de llegar al rastro puede ir a diversos destinos, como restaurantes, taquerías o supermercados. Mientras que las pieles tendrán un destino totalmente diferente, generando incluso una cadena independiente. Cuando el análisis nos lleva a estos casos es cuando se torna importante saber qué buscamos, para avocarnos a

la cadena que realmente es de nuestro interés. Si las diversas cadenas que surgen son de interés, entonces sugerimos hacer un análisis individualizado.



Figura 20. Ejemplo de una cadena extendida

Un cuestionamiento común es si debemos hacer los esquemas de los mapeos de manera horizontal, como en la Figura 19, o vertical, como en la Figura 20. No existe una regla sobre si se debe seguir un formato en específico; lo que sí debemos hacer es mantener los flujos, es decir, hacer diagramas de manera horizontal o vertical siempre siguiendo la lógica del proceso analizado.

7.3. Actores y sus funciones

Una vez que se han mapeado los principales procesos o eslabones, podemos contestar la pregunta sobre ¿quiénes son las personas involucradas en la cadena?

Los actores se refieren a cualquiera de las personas que juegan un rol en las cadenas, pudiendo

ser productores, comercializadores, proveedores o clientes. El grado de diferenciación de actores depende mucho de lo sofisticado que deseemos que sea el estudio. El nivel más básico sería realizar categorías de acuerdo a su actividad principal. Por ejemplo, acopiadores, productores, proveedores de insumos. Este nivel es el más básico, pero no da mucha información, ya que no permite diferenciar o clasificar a diversos actores dentro de una misma categoría. Es decir, ¿todos los acopiadores son iguales? Algunas consideraciones como si son privados, gubernamentales, empresas o cooperativas, deben tomarse en cuenta, así como el tamaño o escala, su localización y algún otro atributo que se desee agregar para distinguir entre los actores dedicados a actividades similares.

En ocasiones, la decisión sobre a qué categoría debe pertenecer un actor resulta difícil, debido a que existen algunos que realizan múltiples actividades. Por ejemplo, un engordador de ganado que vende animales ya sacrificados. ¿Este deberá posicionarse como ganadero o como introductor de carne en canal? La respuesta es preguntarle ¿cuál es su ocupación principal? Si se dedica generalmente a engordar y eventualmente lleva su ganado al rastro, lo clasificaríamos como ganadero y si generalmente se dedica a acopiar animales de terceros y llevarlos al rastro, sería entonces un introductor.

En la Figura 21 se presenta un ejemplo de mapeo de actores, en este caso el análisis se basó en una cadena de bovinos de leche donde la decisión de categorizar se realizó en función de las diferentes variantes de actores que se ubicaron.

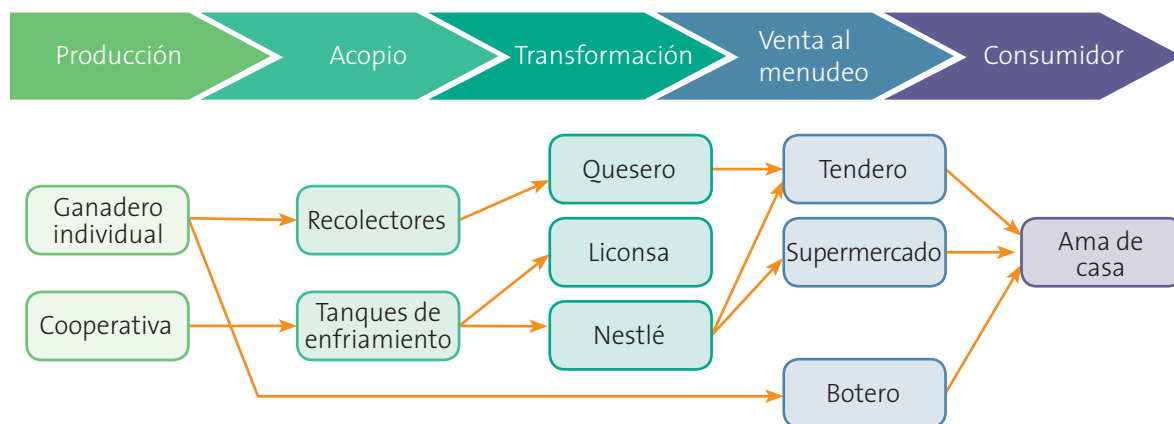


Figura 21. Mapeo de actores

Otra manera de clasificar a los actores o conformar categorías homogéneas de actores es guiarse con las siguientes preguntas: ¿Hay diferencias tecnológicas entre los actores del eslabón? ¿Los actores están agrupados en un solo sitio o en varios sitios? ¿Qué implicaciones tiene que se encuen-

tren ubicados en diferentes regiones geográficas? ¿Existe una diferencia importante en el acceso a capital para los diferentes actores? ¿Existen algunos grupos más innovadores que otros? Siguiendo esta clase de cuestionamientos elaboramos a manera de ejemplo la Tabla 1, en la cual los actores se clasificaron de acuerdo con su nivel tecnológico.

Tabla 1. Diferenciación de actores del eslabón de transformación de la cadena en la Región de los Altos de Jalisco

Nivel tecnológico	Lagos de Moreno	Arandas	Tepatitlán
Alto	6 productores	2 productores	12 productores
Medio	5 productores	7 productores	2 productores
Bajo	12 productores	30 productores	1 productor

La decisión sobre ser más específico con los actores deriva de que éstos permitan en análisis posteriores tener más claridad. Por ejemplo, si se especifican actividades que cada actor realiza, también denominadas funciones, se podrán fácilmente determinar los costos y márgenes de ganancia de

los actores. Un ejemplo se presenta en la Figura 22. Entre los diferentes tipos de funciones que pueden existir encontramos: producción, comercialización, compra, venta, acopio, acondicionamiento, clasificación, financiamiento, atención al cliente, abasto, negociación, transporte y distribución.

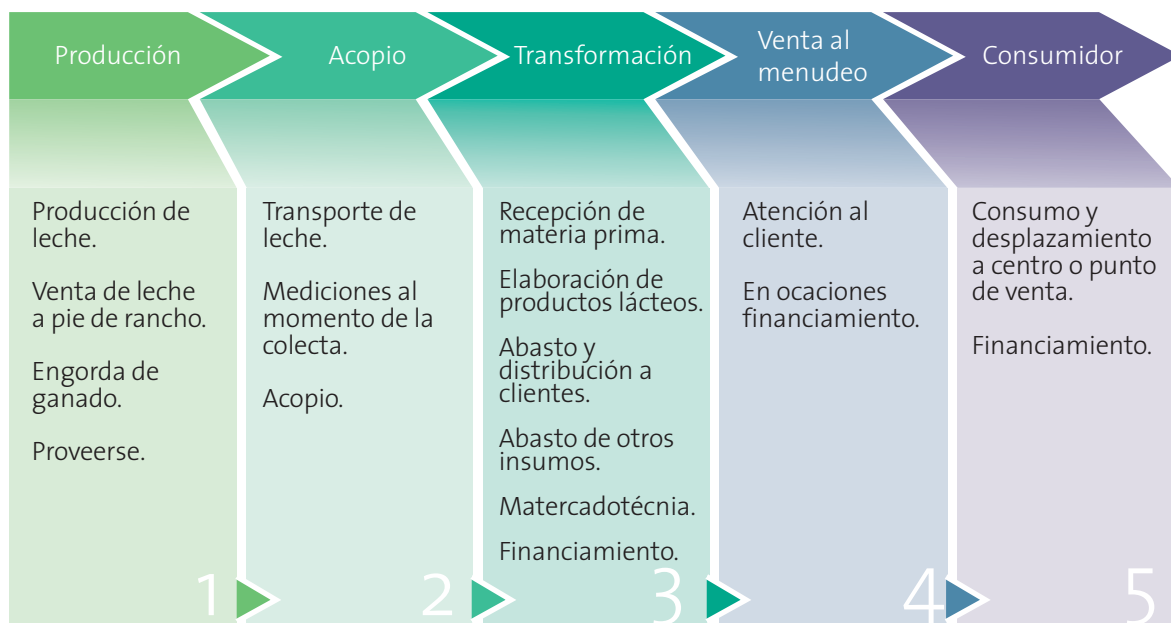


Figura 22. Funciones de los actores

7.4. Empleos generados

El tema de la generación de empleos es clave para entender el impacto que tiene la cadena y las sugerencias de realizar cambios para agregar valor. Este proceso generalmente se lleva a cabo preguntando a los actores sobre el número de empleos que generan y de ahí se realiza un estimado en función del número total de actores en los diferentes procesos de la cadena (Figura 23). Para aquellos casos en que los actores mencionan tener empleados de tiempo parcial, las horas deben sumarse a fin de obtener su representación, en función del número de empleos de tiempo completo. Por ejemplo, un empresario en la central de abastos contrata dos ayudantes de medio tiempo (4:00 a 10:00 horas); a éstos les paga medio día, lo que sería equivalente a tener un empleado de tiempo completo.



Figura 23. Mapeo de empleos generados para un proceso

7.5. Flujos de productos

Una vez que hemos establecido los procesos y los actores involucrados, podemos presentar más información sobre los productos. Los productos

involucran la identificación del paso de insumos o materias primas, hasta llegar a productos intermedios o productos finalizados. Este tipo de mapeos es importante para conocer los pasos requeridos para obtener el producto final que, en ocasiones, los productores primarios ignoran (Figura 24).

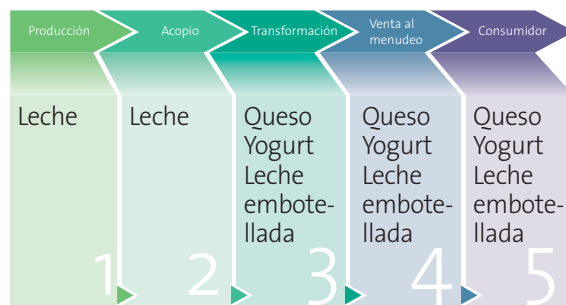


Figura 24. Mapeo del flujo de productos

Para el mapeo pueden incluirse dos tipos de información: las entradas y las salidas, pudiéndose precisar qué productos entran durante el proceso y qué productos salen. Para el ejemplo presentado en la Figura 24, se puede poner el proceso de transformación en una fila, donde entra la leche y en otra salen los productos lácteos. Algo similar se puede desarrollar para industrias como el ingenio azucarero, donde entra caña y sale azúcar y melaza.

7.6. Flujos de información y conocimientos

Muchas veces, los análisis tradicionales de las cadenas se interesan únicamente por conocer los eslabones, los actores y los volúmenes de producto que se comercializan, sin embargo, dejan pasar de largo valiosa información sobre el funcionamiento de los mercados. Esta información se refiere a lo que solicita un actor a otro actor en términos de la calidad que desea, el tiempo de entrega, etc. Y tiene que ver con los conocimientos, porque nos permite evaluar qué tanto conoce el actor la información que requiere para ser exitoso en el mercado. Digamos por ejemplo que en el mercado de carne de ovino destinado a la barbacoa, los consumidores desean carne magra y suave. Si el productor conoce esto, entonces buscará producir borregos jóvenes y con un peso de alrededor de los 20 kg. Si no lo conoce, enton-

ces buscará producir borregos adultos con peso superior a los 30 kg, para poder obtener más dinero por cabeza. Esta falta de información sobre lo que quiere el consumidor final, lo lleva a recibir entonces una penalización, donde el precio que le pagan es menor por vender borrego “viejo”. Algo similar sucede con las razas, donde las especializadas como la Dorper son más apreciadas por la jugosidad de la carne, en comparación con razas como la Pelibuey.

En la Figura 25, se presenta un ejemplo de un mapeo de flujos de información y conocimiento para la cadena de bovinos de leche. En este caso, la información fluye de un eslabón a otro, determinando las características que debe tener el

producto final; de hecho, la información generalmente debe fluir en sentido contrario al que lleva el producto, debido a que esto reflejaría que se entienden las necesidades del consumidor. Entre más acoplado esté el producto que demanda el consumidor con lo que es producido a lo largo de los eslabones, mayor éxito se espera que tenga la empresa en el mercado. Es por ello que este mapeo es fundamental para los productores y todos aquellos involucrados en diseñar y diagnosticar cadenas productivas y generar cadenas de valor. De hecho, mucha de la información es lo que después puede generar valor para los actores. Por ejemplo, si el consumidor prefiere empaques ecológicos y si la industria es capaz de usarlos, se genera invariablemente valor.

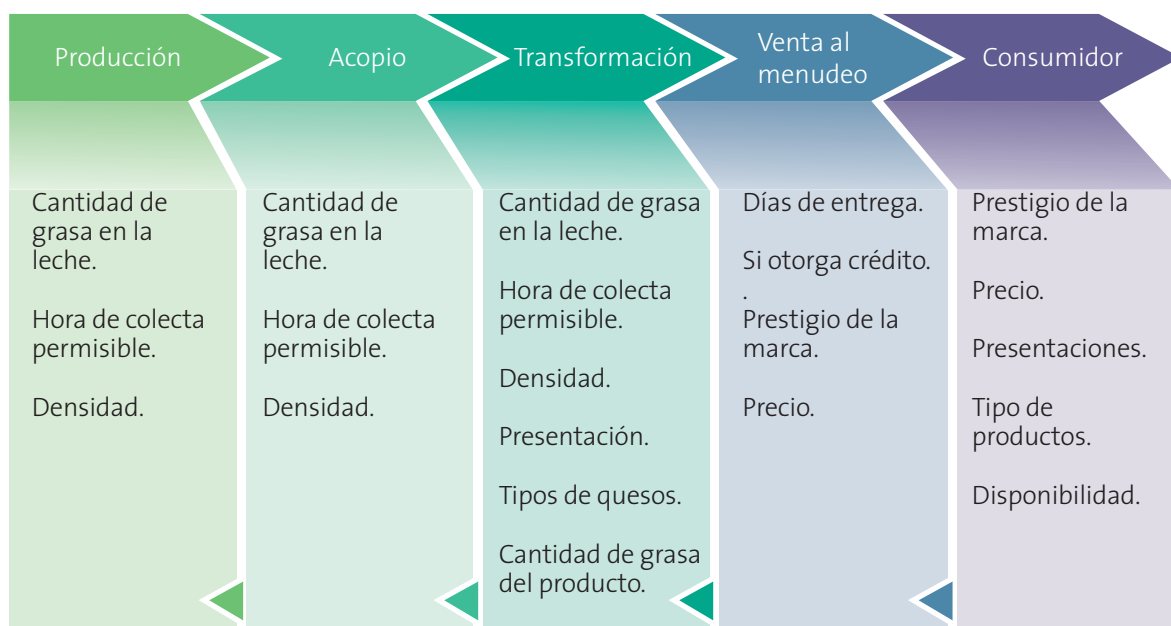


Figura 25. Mapeo del flujo de información y conocimiento

7.7. Volumen de producto

El mapeo del volumen del producto se refiere a establecer en cada proceso o eslabón la cantidad de producto que está siendo vendida. Generalmente, este análisis se hace en función de las categorías de actores que hayan sido establecidas. Sirve para determinar el porcentaje de volumen que se va por cada uno de los canales dentro de la misma cadena. Como se esquematiza en la Figura 26, en cada proceso o eslabón, la suma del

volumen desplazado completa el 100%. Es posible también escribirlo en términos monetarios, sin embargo, visualmente el porcentaje resulta más ilustrativo. Recordemos que aunque se hacen los mapeos como diagramas, éstos deben ser explicados en un texto u oralmente si se hacen para una presentación ante la comunidad o la institución o empresa que financió el estudio, por lo que las cifras podrían ser incluidas ahí.

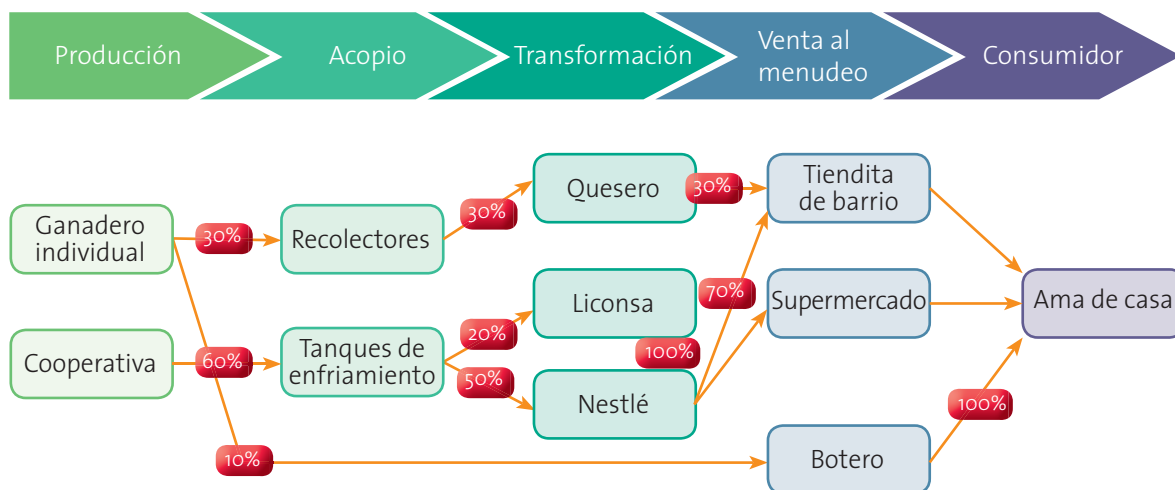


Figura 26. Mapeo de volumen de producto

7.8. Flujos geográficos

Una vez elaborado el mapeo de procesos, actores y flujo de productos, es relativamente sencillo desarrollar el mapeo geográfico, ya que sólo se debe especificar la ubicación del producto o actor involucrado en cada parte del proceso. Recordemos que existen cadenas sencillas y locales, donde los productos no son desplazados por más de 2 o 3 horas de camino, como pudiese ser el caso de la cadena de ganado bovino que hemos presentado; mientras que otras son de tipo global,

es decir, pueden traerse insumos de otros países, transformarse en una región y de nuevo enviarse a otra parte del mundo para su ensamble final y venta, como es el caso de la industria automotriz o ciertas maquiladoras; de igual manera pueden exportar su producción y ser globales, como la industria del café (Pérez Akaki y Echánove Huacuja, 2006), o la industria florícola (Baltazar Bernal y Figueroa Rodríguez, 2009). Un ejemplo se presenta en la Figura 27.

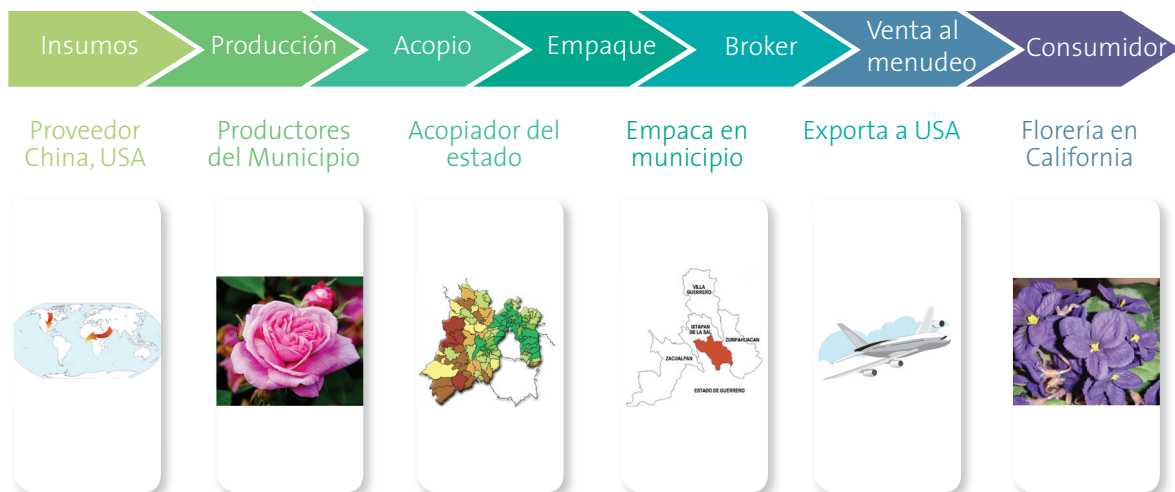


Figura 27. Mapeo de flujo geográfico

7.9. Margen

La determinación del margen tiene que ver con establecer el flujo de dinero a lo largo de la cadena; este flujo de dinero puede ser analizado como ingreso, estructura de costos, ganancias o retorno sobre la inversión. La decisión sobre qué indicador utilizar dependerá básicamente de la información recabada en campo, así como de las herramientas metodológicas que posea el análisis.

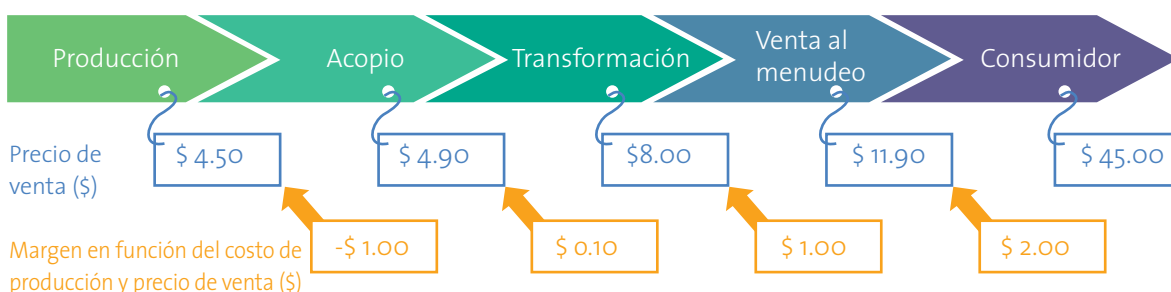


Figura 28. Mapeo de márgenes

Éste es tal vez uno de los aspectos más difíciles de documentar, ya que a los actores no les gusta compartir este tipo de información, especialmente aquellos de mayor tamaño y más cercanos al consumidor. Por lo que, si sólo se tienen los precios, éste podría ser un buen inicio.

7.10. Gobernanza o relaciones entre eslabones

La gobernanza considera aspectos sobre las relaciones a través de las cuales los actores clave crean, mantienen y transforman las actividades dentro de la cadena de valor. Son las que determinan la distribución de los flujos financieros, materiales, fuerza de trabajo y organización entre actores e incluso países. Este aspecto lo desarrollaremos con mayor énfasis debido a que el término “gobernanza” tiende a ser confundido con las instituciones (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, por ejemplo).

Cuando se habla de gobernanza, se está haciendo referencia a dos puntos en general: el poder que una parte pudiese tener para forzar a terceros a realizar acciones en particular y otra que refleja la capacidad de hacer caso omiso a las demandas de terceros.

ta; no obstante, se recomienda por lo menos obtener el precio de venta y los costos en que incurre cada agente, para con ello realizar un estimado del margen de ganancia que se obtiene en cada proceso o eslabón (Figura 28). No olvidemos que los valores presentados deberán reflejar el valor promedio de los actores, ya que no todos tendrán necesariamente los mismos costos y venderán al mismo precio.

Tomemos el ejemplo del mercado de flores en Orizaba, Veracruz, donde un mayorista condiciona al productor a venderle sus flores en exclusividad, ejerciendo su poder sobre él. Al mismo tiempo, al no permitir al resto la compra de las flores de ese productor, ejerce poder sobre sus rivales en el mercado.



Figura 29. Gobernanza en el mercado de flores de Orizaba, Veracruz

Algunos indicadores para determinar qué tan relevante es una empresa son: porcentaje de las ventas de la cadena, porcentaje del valor agregado a los productos en la cadena, porcentaje de las utilidades de la cadena, tasa de crecimiento de las utilidades, poder de compra en la cadena, control sobre los aspectos clave de tecnología y de competencia, poseer la “identidad” de la cadena -a través de tener la marca más prestigiosa o conocida en el mercado-.

Para profundizar en el concepto de gobernanza nos basaremos en la obra de Kaplinsky y Morris (2001), donde se pueden considerar las funciones asociadas con el régimen para las re-

glas, las sanciones, el poder de los que dictan las reglas y su alcance.

Para el caso del régimen para las reglas, deben observarse tres aspectos: la gobernanza legislativa (determina la regla), la gobernanza judicial (monitoreo del cumplimiento de las reglas) y la gobernanza ejecutiva (apoyo para el cumplimiento de las reglas). En la Figura 30, se observa un ejemplo de la cadena de caña de azúcar, donde el Comité Cañero determina las reglas del juego, así como el monitoreo en su ejecución, mientras el jefe de grupo establece las acciones que dan cumplimiento a las reglas.

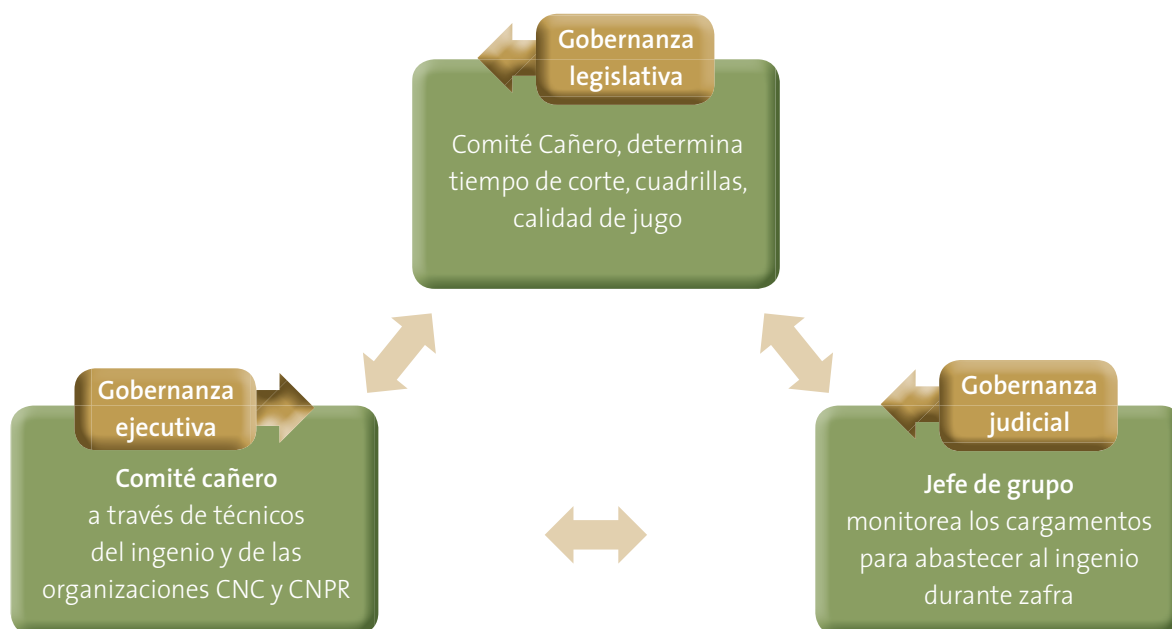


Figura 30. Régimen de reglas para la cadena caña de azúcar

Con respecto a la gobernanza legislativa, hay diversos tipos de factores que determinan los *sistemas de reglas*. Por ejemplo, hay reglas que son inter-industria, como podría ser el ISO 9000, mientras que hay otras que son relativas a un tipo de industrias como es el HACCP. Hay reglas que aplican para el producto y otras para el proceso. Estas reglas también pueden clasificarse según el tipo de codificación: codificación legal -salubridad o sanidad vegetal-, internacionalmente res-

petadas -ISO 9000-, regionalmente específicas -sistema producto para un estado- o específicas para una empresa. En relación a quién determina las reglas, existen diferencias. Las reglas externas, generalmente, son más relevantes que cualquier otro tipo de reglas.

Un factor importante a estudiar para los aspectos de gobernanza es el monitoreo de las reglas. En algunas cadenas, el monitoreo se da por

diferentes partes, tanto internas como externas a la cadena. Algunos agentes pueden ser el gobierno, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), la prensa, las normas nacionales e internacionales o empresas clave. Aunado al sistema de reglas, existe también un sistema de apoyo para el cumplimiento de las reglas.

Por otra parte, las reglas pueden estar establecidas, pero no cumplirse. En este caso, el sistema de incentivos puede ser débil, carecer de sanciones que inviten a acatar las reglas. Por ello, en ocasiones es necesario establecer sanciones. La legitimidad del poder puede reflejarse de varias maneras, especialmente por el nivel de confianza que se desarrolla entre los actores o eslabones de la cadena de valor. Por ejemplo, cuando una cadena recurre a contratos que son sumamente deta-

llados, demuestra poca confianza, mientras que el otorgar crédito a la palabra puede demostrar un alto nivel de confianza.

Finalmente, concerniente al impacto del sistema de reglas. Se puede realizar un análisis. En este caso, se determina en una escala de 1 a 10 o 1 a 7, los requerimientos clave de la empresa líder, después se analiza a nivel cadena los mismos requerimientos clave y se comparan. Esto nos permite saber si las reglas de la empresa líder son escuchadas a lo largo de la cadena. En caso de la Tabla 2, puede observarse que el sistema de reglas de la empresa líder no es escuchado a través de la cadena de valor caña de azúcar, lo que hace ineficiente el respeto al sistema de reglas establecidas por el Ingenio.

Tabla 2. Ejemplo de la evaluación del sistema de reglas de la cadena de valor caña de azúcar

	1	2	3	4	5	6	7
	no se relevante		Medianamente relevante		Es relevante		Es un factor crítico
Ingenio El Futuro							
-Calidad de jugo							✓
-Respeto a los tiempos de entrega						✓	
Cañero							
-Calidad de jugo	✓						
-Respeto a los tiempos de entrega			✓				
Jefes de Grupo							
Respeto a los tiempos de entrega					✓		
-Respeto a los tiempos de entrega							✓

Como se ha visto anteriormente, el eje para el análisis y clasificación de la cadena se basa en responder a la pregunta: ¿Qué tipo de relaciones existen entre los actores? Estas relaciones también se pueden definir dependiendo del nivel, como entre

los procesos (bróker con un distribuidor), así como entre los actores (bróker con bróker), sin embargo, las podemos clasificar en las categorías presentadas en la Tabla 3.

Tabla 3. Tipo de relaciones entre actores

Relación de mercado	Se crea al hacer una venta, donde el precio, volumen u otras características se negocian en el momento mismo y sólo es válido para esa transacción. Después los actores pueden incluso no volver a verse. Lo ubicamos cuando el entrevistado establece que le vende a alguien
Relaciones permanentes	En estos casos, los actores realizan transacciones de manera recurrente y establecen una red estable con el tiempo. Esta relación puede formalizarse con contratos o basarse únicamente en altos niveles de confianza e interdependencia. Generalmente la encontramos cuando el entrevistado nos dice que siempre le vende a la misma persona y lo ha hecho durante varios años.
Integración horizontal	Va más allá de una relación permanente, ya que generalmente se compartirá algún tipo de propiedad legal. Puede ser que sea la empresa de un grupo o puede que tengan inversiones conjuntas, por lo que seguramente se tendrá algún contrato.

Una vez que se tenga claridad en el tipo de relación, es posible realizar el mapeo correspondiente, como el que se presenta en la Figura 31. En este caso, se observa que las líneas punteadas son relaciones de mercado, ya que el ganadero no tiene un cliente establecido, al buscar constantemente aquel que le dé el mejor precio de compra. Mientras que la cooperativa invirtió en la puesta en

marcha de algunos tanques de enfriamiento, volviéndose una relación de integración horizontal. Los tanques por su parte, pueden vender a queseros en función del precio de compra, mientras que Liconsa sólo funge como una válvula para adquirir la leche que está en sobreproducción en la región, permitiendo regular el precio del mercado.

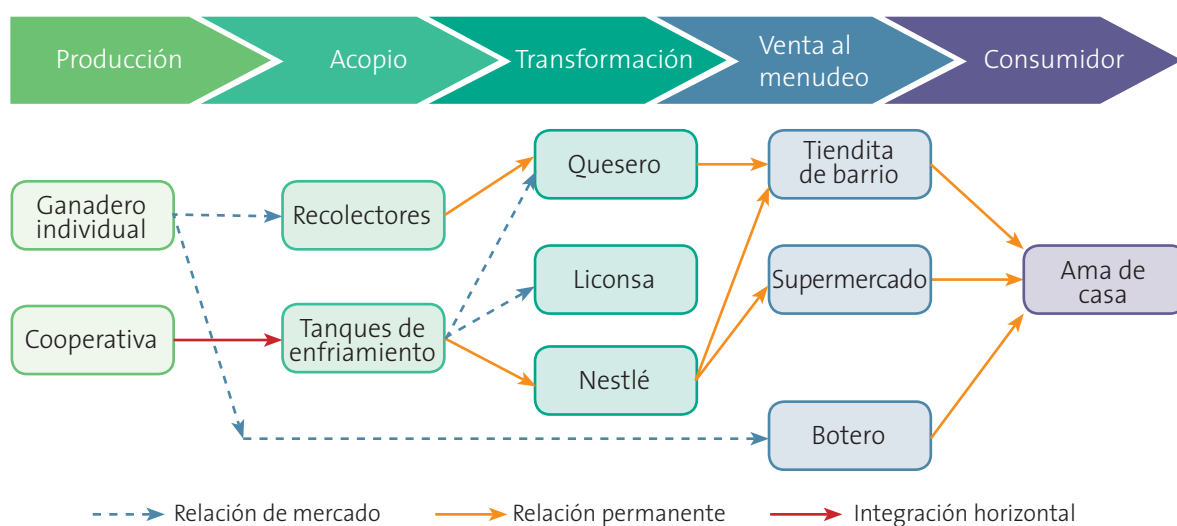


Figura 31. Mapeo de la gobernanza

A este ejemplo se le puede adicionar la clasificación sobre la gobernanza legislativa, ejecutiva y/o judicial cuando éstas aplican, así como clarificar en el documento información sobre los sistemas de control que se utilizan.

7.11. Servicios

Otro de los errores frecuentes en el análisis y diagnóstico de cadenas es no considerar otros factores que afectan la competitividad de la cadena, como son los proveedores de servicios a lo

largo de toda la cadena. Estos proveedores, si son muy costosos u ofrecen servicios de mala calidad encarecen el producto final e incluso demeritan su calidad final. Por lo que, preguntar a cada actor sobre sus proveedores -si son locales, si sólo es uno o son varios- se vuelve estratégico para determinar si existe un solo proveedor local, quien seguramente tiene precios altos o si hay competencia entre diversos proveedores locales. En la Figura 32, se presenta un breve ejemplo, sin embargo, el análisis puede llegar hasta establecer el número y ubicación, no solamente identificar qué servicios son requeridos.

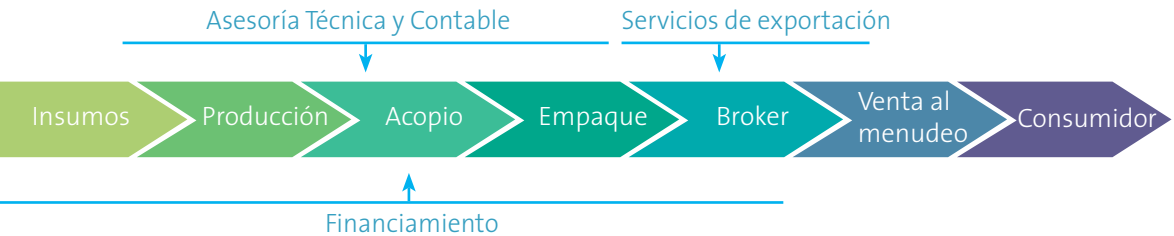


Figura 32. Mapeo de servicios

7.12. Organizaciones de apoyo

El último de los mapeos corresponde a las organizaciones de apoyo, que generalmente son confundidas con actores o servicios. La diferencia es que son organismos que desempeñan una función de interés público, apoyando a los diferentes órdenes de gobierno en su quehacer de regular las relaciones comerciales o proteger a los

habitantes y ecosistemas o como producto de la organización de los productores, como sería una Cámara de Comercio. En el caso de las flores de exportación visto en otro mapeo, al ser una cadena global que importa insumos y exporta flores, varias instituciones intervienen en los procesos regulatorios, como pudiese ser la SAGARPA o el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) (Figura 33).

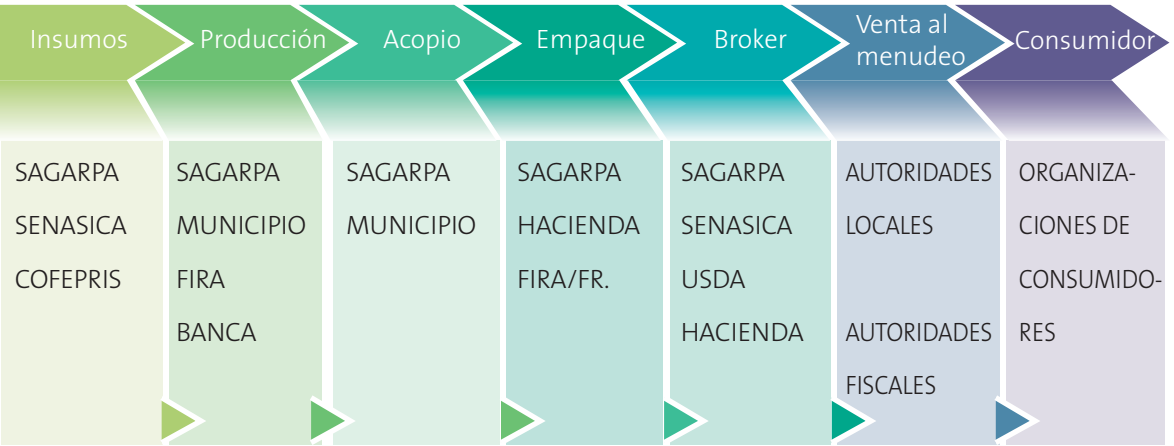


Figura 33. Mapeo de instituciones.

8. EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO

Kaplinsky y Morris (2001) establecen que el proceso de posicionamiento y competencia tiene que ver con la “búsqueda de nuevas combinaciones” para permitir a los empresarios mejorar sus ganancias, dejando detrás a sus competidores. Este proceso comprende el de innovación y es lo que hace que la maquinaria siga funcionando. Desde su perspectiva, existen diversos factores que permiten obtener ventajas económicas, algunas de ellas dependen de la empresa o la cadena, mientras que otras dependen de la eficiencia de las políticas públicas, nuestras relaciones con ellas, o incluso los recursos naturales disponibles (Figura 34).

Este proceso de la búsqueda de ventajas económicas repercute en la manera en que se estructuran las cadenas, ya que algunas empresas buscan la subcontratación de la producción en países como China o India, con el único objetivo de reducir costos e incrementar utilidades. Sin embargo, esto tiene en ocasiones como costo la desarticulación y descuido de la industria o producción interna o local, desarticulando las cadenas por completo, por lo que el verdadero reto es responder al cuestionamiento sobre: ¿qué combinaciones me permiten ser localmente más eficiente?



Figura 34. Formas de obtener ventajas económicas Fuente: Kaplinsky y Morris (2001)

En este capítulo nos enfocaremos en dar elementos para que el lector pueda evaluar y mejorar la posición de las empresas y las cadenas en que participan.

8.1. Evaluación de la competitividad

El análisis de la competitividad de la cadena se relaciona directamente con el objetivo que persiga la misma, es decir, si se desea reducir la pobreza de una región, será necesario usar este parámetro como indicador. A continuación se presentan algunos elementos propuestos por Da Silva y De Souza (2007) para determinar la competitividad de una cadena:

- Porcentaje del mercado en los mercados locales, nacionales o internacionales. El indicador a elegir dependerá de la cadena y el nivel de análisis.
- Tamaño del mercado del producto principal de la cadena, versus el tamaño del mercado de los productos sustitutos.
- Margen de utilidad de los actores de la cadena.
- Seguridad alimentaria, como son, la estabilidad de precios y el nivel de abasto para satisfacer las necesidades de alimentos.
- Eficiencia técnica y operacional.
- Equidad en la distribución de la cadena.

- Nivel de satisfacción del consumidor final.

Cada uno de estos elementos puede medirse de manera equivalente, a fin de que pueda establecerse en un cuadro comparativo entre varias cadenas y así determinar cuál es la posición de la cadena y qué aspectos deberían mejorarse.

Otra de las maneras en que puede establecerse la competitividad de la cadena es evaluar la posición concreta de las empresas que participan en la misma, es decir, responder a la pregunta: ¿qué elementos existen para que sean competitivas? Por ejemplo, cuestionarnos ¿Existen proveedores locales? ¿Cuántos son? ¿Existe competencia entre clientes? Así como determinar la rentabilidad individual de los participantes. Este tipo de análisis, evidencia no sólo la participación en el mercado -externo-, sino también la rentabilidad interna.

En la Figura 35 se presenta un ejemplo de un resumen de la competitividad de ovinocultores. Como se observa, su competitividad es baja, debido a la falta de capacitación de los productores, el poco desarrollo del mercado, así como la falta de apoyos crediticios y gubernamentales. Ello, aunado a la falta de asociaciones que permitan economías de escala o mejoras productivas. Un análisis de este tipo permite establecer políticas públicas de desarrollo, así como sentar las bases para su comparación con otros eslabones de cadenas de otros municipios o regiones.

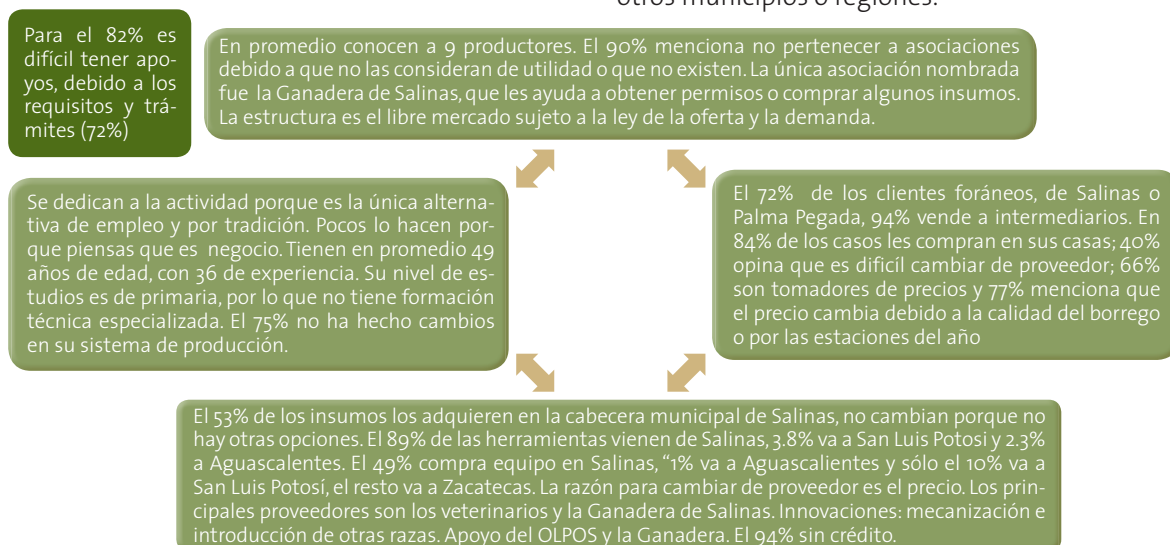


Figura 35. Resumen del análisis de la competitividad de los ovinocultores del municipio de Salinas, San Luis Potosí. Fuente: Figueroa *et al.* (2010)

8.2. Benchmarking de la cadena

El concepto de Benchmarking o análisis comparativo es un proceso común en el área de negocios y consiste en un proceso continuo y sistemático de evaluación de los componentes y las funciones de una empresa (Figura 36). Generalmente este concepto se ha utilizado para evaluar la po-

sición de una empresa, sin embargo, si tomamos la perspectiva del análisis de la cadena como un todo, entonces podríamos hacer el análisis entre cadenas. Este proceso se presenta en la Figura 36, e implica analizar los problemas de las cadenas, así como de las prácticas de las empresas que participan en la cadena en relación con las mejores prácticas de empresas de las cadenas líderes.

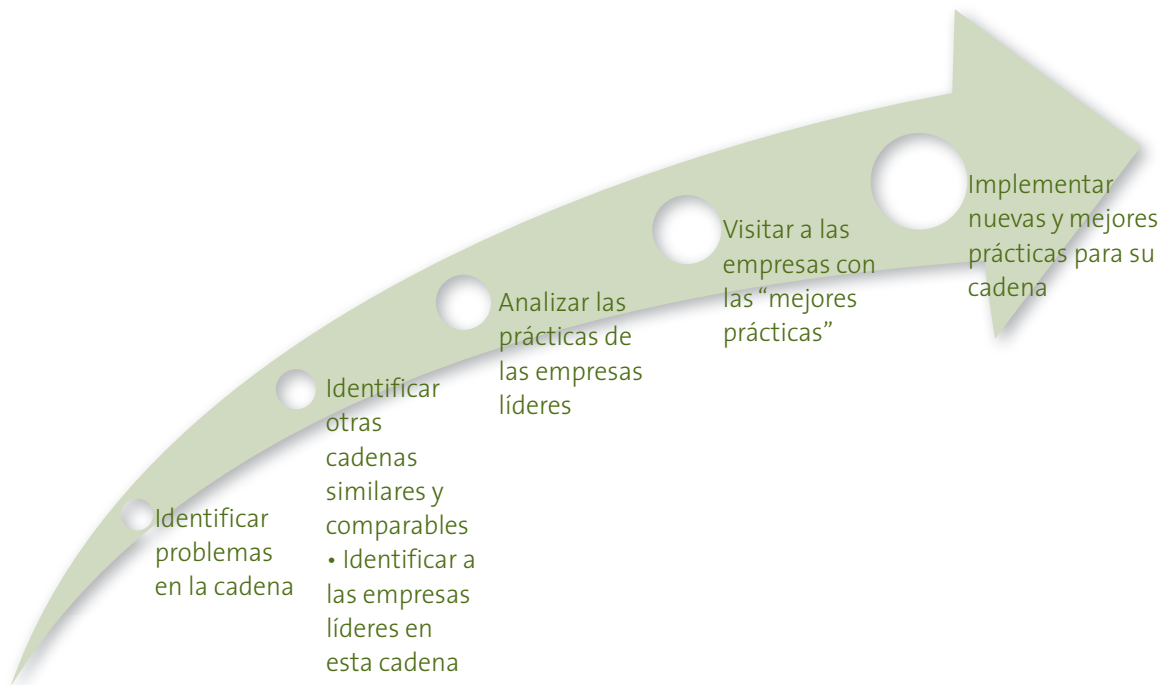


Figura 36. Proceso de Benchmarking

Dentro del análisis de las "mejores prácticas", las empresas deben buscar proveer de valor al consumidor final, ser prácticas relativamente únicas, de manera que pocos competidores las posean y que sean difíciles de copiar o que existan barreras de entrada (Hamel y Prahalad, 1994). Esto sólo se logra si las empresas *no copian* las mejores prác-

ticas del otro, sino que implementan innovaciones basadas en la experiencia ajena. Este tipo de evaluación aporta elementos para la mejora de la cadena, sin embargo, sigue siendo un proceso cualitativo y no cuantitativo, por lo que se recomienda completarse con un análisis a precisión sobre la posición estratégica que guarda la cadena.

9. REINGENIERIA DE CADENAS: ELEMENTOS PARA SU LOGRO

A diferencia de la visión sistémica, segmentada y prospectiva, en este caso es necesario, para mejorar la eficiencia de las cadenas, tener una visión participativa que tome en cuenta a los actores de toda la cadena, a fin de que se llegue a acuerdos de cómo consolidar una visión de futuro que busque un mayor desarrollo de los municipios rurales.

Peña *et al.* (2008) menciona que debido a que en la cadena interviene una gran cantidad de actores, no es necesario que todos participen en el rediseño de la misma, ya que entre más grande sea el grupo, más difícil el consenso para la toma de acuerdos y los costos de coordinación también pueden elevarse. Ellos, junto con diversos autores, destacan la importancia que tiene la confianza en el proceso, ya que el flujo de información y el logro de los objetivos son necesarios para que las alianzas se cumplan y ningún miembro se beneficie a costa de los otros.

La mayoría de los documentos sobre las cadenas establecen la necesidad de realizar talleres participativos que busquen procesos de negociación entre los miembros de las cadenas (Lambert y Knemeyer, 2004; Lundy *et al.*, 2004). En todos los casos, se establece determinar el problema en común y llegar a acuerdos sobre cómo cada quien puede contribuir a resolverlos. El nivel de negociación puede incluir a actores de la misma posición, a proveedores y clientes y, en raras ocasiones, a todos los miembros, ya que los talleres donde no exista un objetivo claro y con muchos participantes pueden resultar en una oportunidad de me-

jora perdida. Es importante resaltar que, previo a los procesos de negociación, el diagnóstico debe estar completado, ya que esto dará elementos racionales para la negociación y mejorará significativamente los procesos de comunicación.

Los procesos de negociación tienen aspectos que pueden considerarse obvios dentro de los procesos que impliquen la reingeniería de una cadena. Sin embargo, creemos que la obra de Villacorta, Quiroga y Zubieta (s/f) intenta conjuntar estos procesos participativos con el municipio como entidad territorial, por lo que, consideramos que resaltar su metodología resultaría pertinente para aquellos interesados en tener mejores cadenas (Figura 37). Las tres etapas principales son: Poder, Saber y Querer. A continuación se describen brevemente.



Figura 37. Fuente: Villacorta, Quiroga y Zubieta (s/f).

9.1. Primera etapa (E-1). Legitimidad del proceso de intervención: QUERER

Se toma en cuenta la voluntad de los actores para *querer* ejecutar un proceso de desarrollo económico local. El objetivo es lograr una planificación participativa que permita llegar a compromisos de actividades que serán definidas en las etapas posteriores. Es necesario que en este proceso se llegue a la conclusión sobre la necesidad de elaborar un estudio de *cadena de valor* entre los actores principales de un territorio, donde se abarquen aspectos económicos/productivos, de recursos naturales y de gobernabilidad, así como de los negocios o cadenas de oportunidad en el territorio, es decir, de aquí se genera la necesidad de realizar los mapeos de una cadena.

Los actores son cuestionados sobre el futuro, a la vez que se consulta con especialistas y otras fuentes. Los actores son confrontados a fin de lograr construir un futuro sostenible, tanto de las propias organizaciones como de las naciones.

9.2. Segunda etapa (E-2). Oportunidad y factibilidad de la intervención: SABER

En esta etapa, se inicia la estructuración de la cadena de valor del producto definido en la primera etapa. Requiere la participación de los actores, ya que es necesario obtener información técnica referente a la cadena de valor. En esta etapa, se realizan actividades para *saber* si hay nuevas oportuni-

des y/o evaluar las oportunidades de las actividades tradicionales del municipio. Este componente se integra por la fase de campo y gabinete, donde se aplican encuestas y se obtiene el mapeo final.

9.3. Tercera etapa (E-3). Compromisos para la intervención: PODER

Después de querer trabajar para la promoción del desarrollo económico del territorio y de saber qué alternativas de desarrollo existen, se establece el *poder* para tomar medidas y aprovechar las oportunidades identificadas. En este punto, se determinan estrategias y acciones de corto y mediano plazo, que han sido concertadas entre los participantes y que se reflejan en la agenda de responsabilidad compartida de promoción económica entre los diversos niveles de gobierno, los actores económicos privados y las instituciones de apoyo.

Para llegar a la elaboración de la agenda de responsabilidad, se sugiere llevar a cabo un taller con la presencia de todos los actores involucrados en el proceso, ya que se presentarán los resultados obtenidos durante todo el estudio.

Basándose en los resultados del mapeo y de la construcción colectiva de una visión de futuro de los participantes y sus compromisos, se elaboran estrategias que sean acordes con el objetivo determinado por los actores de la cadena. Es decir, se busca contribuir al éxito de la visión conjunta que los actores han acordado.

10. SOBRE LOS AUTORES

Dra. Katia Angélica Figueroa Rodríguez es Ingeniero Agroindustrial de la Universidad Autónoma Chapingo; tiene una Maestría en Economía del Colegio de Postgraduados y un Doctorado en Ciencias de Gestión de la Universidad de París X-Nanterre, así como un Doctorado en Filosofía de la Escuela Superior de Comercio de París. Actualmente tiene el grado de profesor investigador del Colegio de Postgraduados en el área de Negocios Agroalimentarios del Campus Córdoba y participa impartiendo cursos en varias instituciones, entre ellas la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Ha participado en congresos en varios países del mundo, cuenta con diversas publicaciones y es candidata a ser miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

Dr. Benjamín Figueroa Sandoval es Ingeniero Agrónomo de la Escuela Nacional de Agronomía con un Doctorado en Filosofía de la Universidad de Sidney, en Australia. Fue Director de Desarrollo Rural de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), así como Director General del Colegio de Postgraduados, lo que lo ha hecho interesarse en el desarrollo humano y del medio rural. Ha dirigido proyectos de colaboración internacionales con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos y actualmente apoya de manera entusiasta el desarrollo de un *cluster* ovino en el municipio de Salinas de Hidalgo, San Luis Potosí.

Dr. Oscar Luis Figueroa Rodríguez es Ingeniero Agrónomo con especialidad en Sociología Rural de la Universidad Autónoma Chapingo, con una maestría en ciencias en Desarrollo Rural del Colegio de Postgraduados y un Doctorado en Filosofía de la Universidad de Reading, Inglaterra. Actualmente es académico de la Escuela Bancaria y Comercial, donde imparte los cursos de planeación estratégica y desarrollo de proyectos. En fechas recientes, apoyó al Gobierno del Estado de Guerrero en la concepción de su Ley de Desarrollo Rural. Ha participado en diversas conferencias a nivel internacional y es candidato a ser miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

11. AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecer el apoyo que el Colegio de Postgraduados, a través de la LPI-13, nos ha brindado para realizar la presente obra. Sin el liderazgo y tenacidad del Dr. Jorge Cadena esto no hubiese sido posible. Agradecemos también a la Dra. Mercedes Borja Bravo y al Ing. Oscar Carrillo Hidalgo por su apoyo en el trabajo de campo para obtener la información de las redes de productores de hortalizas en la zona media del estado de San Luis Potosí. Asimismo, agradecemos los comentarios de Jorge Ibarra, Jorge Flores, Erick Quesnel y Adrián Montes, del Equipo Técnico de Formación de Financiera Rural, quienes nos permitieron visualizar de mejor manera algunas de nuestras ideas. Finalmente, agradecer a la Dra. Rita por su amabilidad al aceptar ser parte de este esfuerzo.

12. REFERENCIAS

- Baltazar Bernal, Obdulia y Katia A. Figueroa Rodríguez. 2009. Flores que atrapan tu mirada. Estudio de vida de florero y comercial de flores ornamentales de la zona centro del Estado de Veracruz. México: Colegio de Postgraduados-LPH13.
- Best, Michael H. 1990. The new competition. Institutions of industrial restructuring. Cornwall: Polity Press.
- Bourdieu, Pierre. 1986. The forms of capital. In The forms of capital, ed. Richardson, Handbook of theory and research for the sociology of education, 241-258. Westport, CT: Greenwood Press.
- Bryden, J. y I. Scott. 1990. The Celtic fringe: statesponsored versus indigenous local initiatives in Scotland and Ireland. Global Challenge and Local Response: 90-132.
- Carballas, A. David y Eva Aguayo. 2006. El papel de las instituciones en el debate económico de los países PECOB. Estudios Económicos de Desarrollo Institucional 6: 50-70.
- Caro Encalada, Manuel J. y Carlos E. Leyva Morales. 2008. El cluster de la industria del software en Mérida, Yucatán. Contaduría y Administración: 137-157.
- Cazorla Montero, Adolfo, Ignacio de los Ríos Carmenado y José Díaz Puente. 2005. La iniciativa comunitaria Leader como modelo de desarrollo rural: Aplicación a la región capital de España. Agrociencia 39: 697-708.
- Coelho, Alfredo. 2007. Eficiencia colectiva y upgrading en el cluster del tequila. Revista de Análisis Económico XXIII: 169-194.
- Collison-Grant. 2010. Assessing the value of the supply chain. In Assessing the value of the supply chain, 11. Manchester: Collison Grant Limited.
- Chang, Ha-Joon. 2006. La relación entre las instituciones y el desarrollo económico. Problemas económicos teóricos claves. Revista de Economía Institucional 8: 125-136.
- da Silva, Carlos A. y Hildo M. de Souza Filho. 2007. Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries. In Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries, Agricultural management, marketing and finance occasional paper. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Esquivel, Gerardo. 2001. Geografía y desarrollo económico en México. In Geografía y desarrollo económico en México, Banco Interamericano de Desarrollo, 49. Washington, D.C.: Felipe Herrera Library.
- Figueroa Rodríguez, Oscar L. 2011. Diagnóstico regional con enfoque territorial. México, DF: Colegio de Postgraduados/Financiera Rural.
- Figueroa Sandoval, Benjamin, Katia A. Figueroa Rodríguez, Daniel Talavera Magaña, Oscar M. Carrillo Hidalgo y Francisco Hernández Rosas. 2010. Proyecto Integral Ovino para el municipio de Salinas, SLP. Un análisis con enfoque en los productores. México: Colegio de Postgraduados.
- Floriuk, Fernando E. s/f. Integración y desarrollo de redes de valor. In Integración y desarrollo de redes de valor: FIRA.

- Fukuyama, F. 1995. *Trust*. New York: Free Press.
- Gandlgruber, Bruno. 2003. La concepción de las instituciones en la economía contemporánea. *Análisis Económico XVIII*: 73-95.
- Gereffi, G. y M. Korzeniewicz. 1994. Commodity chains and global capitalism. In *Commodity chains and global capitalism*. London: Praeger.
- González López, Sergio. 2009. Políticas e instituciones del desarrollo económico territorial en México, 1983-2006. *Territorios*: 11-30.
- González Vega, Claudio. 2007. Cadenas de valor modernas: hacia la creación y el fortalecimiento de sujetos de crédito. In *Cadenas de valor modernas: hacia la creación y el fortalecimiento de sujetos de crédito*, ed. Quirós, Financiamiento de las cadenas agrícolas de valor, 45-66. Costa Rica: Academia de Centroamérica, FAVO, Serfirural.
- Hamel, G. y C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Hassink, Robert y D-H. Shin. 2005. Guest editorial: The restructuring of old industrial areas in Europe and Asia. *Environment and Planning A* 37: 571-580.
- Hobbs, Jill E., Ann Conney y Murray Fulton. 2000. *Value chain in the agri-food sector*. Saskatoon, Canada: Department of Agriculture Economics, University of Saskatchewan.
- Hopkins, T. y I. Wallerstein. 1986. Commodity chains in the world economy prior to 1800. *Review* 10: 157-170.
- Hualde, Alfredo. 2008. Formas de asociaciones entre las empresas de la industria del software de Baja California. De las redes a las integradoras. *Economía y Sociedad XIV*: 71-93.
- INEGI. 2009. *Censos Económicos 2009*. In *Censos Económicos 2009*. Aguascalientes: INEGI.
- Kanaka, B. 2008. Inventory optimization in supply chain: Zero inventory approach. *ICFAI Journal of Supply Chain Management* 5: 33-42.
- Kaplinsky, Raphael y Mike Morris. 2001. A handbook for value chain research. In *A handbook for value chain research*, International Development Research Centre (IDRC). Canadá.
- Lambert, Douglas M. y A. Michael Knemeyer. 2004. We're in this together. *Harvard Business Review* 82: 114-122.
- Lundy, Mark, María Verónica Gottret, William Cifuentes, Carlos Felipe Ostertag, Rupert Best, Dai Peters y Shaun Ferris. 2004. Increasing the competitiveness of market chains for smallholder producers. A field guide. In *Increasing the competitiveness of market chains for smallholder producers. A field guide*. CIAT.
- M4P. 2008. *Making value chains work better for the poor: A toolbox for practitioners of value chain analysis*. London: Agricultural Development International.
- Macías Macías, Alejandro. 2001. El cluster en la industria del tequila en Jalisco, México. *Agroalimentaria*: 57-72.
- Macías Macías, Alejandro. 2003. Los *clusters* económicos en Zapotlán el Grande, Jalisco, como medios potenciales para alcanzar el desarrollo sustentable. *El Cotidiano* 19: 93-106.
- Malairaja, Chandra. 2003. Learning from the Silicon Valley and implications for technological leapfrogging. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development* 2: 73-95.
- Marshall, A. 1950. *Principles of economics*. London: MacMillan.
- Navarrete Linares, Federico. 2008. Los pueblos indígenas de México. México: CDI.
- North, Douglass C. 1990. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Núñez Espinoza, Juan Felipe. 2011. El análisis de redes sociales (ARS) como una herramienta para analizar el territorio comprendido como sistema. In *El análisis de redes sociales (ARS) como una herramienta para analizar el territorio comprendido como sistema*, ed. Figueroa Rodríguez, Diagnóstico regional con enfoque territorial. México, DF: Colegio de Postgraduados/Financiera Rural.
- Peña, Yadira, Paula Andrea Nieto Alemán y Fabián Díaz Rodríguez. 2008. Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Revista de Equidad y Desarrollo*: 77-85.
- Pérez Akaki, Pablo y Flavia Echánove Huacuja. 2006. Cadenas globales y café en México. *Cuadernos Geográficos* 38: 69-86.
- Porter, Michael. 1998a. Clusters and competition: New agendas for companies, governments and institutions. In *Clusters and competition: New agendas for companies, governments and institutions*, ed. Porter, On competition, 197-288. Boston: A Harvard Business Review Book.
- Porter, Michael E. 1998b. *Competitive advantage*. New York: The Free Press.

- Porter, Michael E. y Gregory C. Bond. 1999. The California wine cluster. In *The California wine cluster*, Case (Library): Harvard Business School.
- Porter, Michael E. y Mark R. Kramer. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review* 89: 62-77.
- Powell, Walter W. y P. DiMaggio. 1991. The new institutionalism in organizational analysis. In *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Sacco, Pier Luigi, Giorgio Tavano Blessi y Massimiliano Nuccio. 2009. Cultural policies and local planning strategies: What is the role of culture in local sustainable development? *Journal of Arts Management, Law & Society* 39: 45-64.
- Sánchez Gamboa, José Manuel y Álvaro Bracamonte Sierra. 2006. Aglomeraciones industriales y desarrollo económico. El caso de Hermosillo. *Frontera Norte* 18: 87-124.
- Saxenian, A. 1994. Regional advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Scott, W. Richard. 1995. Introduction. In *Introduction*, eds. Scott y Christensen, *The institutional construction of organizations. International and longitudinal studies*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Shwedel, Ken. 2007. Financiamiento de las cadenas de valor. Una estrategia para lograr racionalidad, competitividad e integración. In *Financiamiento de las cadenas de valor. Una estrategia para lograr racionalidad, competitividad e integración*, ed. Quirós, *Financiamiento de las cadenas agrícolas de valor*, 11-27. Costa Rica: Academia de Centroamérica, FAVO, Serfirural.
- Unger Rubín, Kurt y Roberto Chico Pérez. 2004. La industria automotriz en tres regiones de México, un análisis de clusters. *El Trimestre Económico* LXXI: 909-941.
- Valdivieso Canal, Susana. 2004. Instituciones y desarrollo: Una mirada crítica. *Reflexión Política* 6: 122-137.
- Villacorta R., Isabel, Juan Carlos Quiroga A. y Javier Zubieta. s/f. Guía para la elaboración de estudios de cadenas productivas locales. Bolivia: PADER-COSUDE.
- Wasserman, Stanley y Katherine Faust. 1994. *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weber, Max. 1950. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Williamson, Oliver E. 1979. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics* 22: 233-262.

13. ANEXOS

Anexo 1. Ejemplo de cuestionario utilizado para obtener información de campo



ENCUESTA A PRODUCTORES AGROPECUARIOS

“Diagnóstico del eslabón primario en ovinos”

El Colegio de Postgraduados, Institución de Enseñanza e Investigación Agrícola, está en la búsqueda permanente de maneras de mejorar la calidad de vida de los habitantes de nuestro país. Para hacerlo, necesitamos saber qué es lo que usted piensa, sus necesidades y las actividades que realiza. Le agradeceríamos mucho que dedicara unos minutos a responder las preguntas que siguen.

No. de Encuesta: _____ Coordenadas GPS: _____
Encuestador: _____ Fecha: _____

CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO

1. Datos del encuestado:

- 1.1. Nombre: _____
- 1.2. Lugar donde habita (Comunidad, Ejido y Poblado): _____
- 1.3. Lugar(es) donde tiene sus animales (Comunidad, Ejido y Mpio): _____
- 1.4. Tiempo de habitar en ese poblado (años): _____
- 1.5. Edad (años): _____
- 1.6. Género: ☐ Masculino ☐ Femenino
- 1.7. Sabe leer y escribir: ☐ Sí ☐ No
- 1.8. Nivel Estudios: ☐ Sin estudios. ☐ Primaria ☐ Secundaria. ☐ Preparatoria. ☐ Universidad.
- 1.9. Nivel de ingresos (\$/semana, Mes O Año): _____
- 1.10. ¿A qué se dedica? ☐ Es empleado. Estudia. ☐ Tiene un negocio propio ☐ Es productor agropecuario ☐ Es pensionado. ☐ Es desempleado.
- 1.11. ¿Por qué eligió esa actividad?: _____

ENCUESTADOS QUE SE DEDICAN A ACTIVIDADES AGROPECUARIAS

2. Si el encuestado menciona dedicarse a la actividad agropecuaria:

- 2.1. Experiencia como productor (años): _____
- 2.2. Mano de obra familiar utilizada (incluido Usted mismo) (Número): _____
- 2.3. Mano de obra empleada/contratada (sin familiares y ni Usted) (Número): _____
- 2.4. Precio del jornal en la región (Pesos/día): \$ _____
- 2.5. Productores que conoce que se dedican a la misma actividad en su poblado/ejido (Número): _____
(liste al reverso de la hoja nombre y domicilio, si necesita más espacio adicione hojas)



ENCUESTA A PRODUCTORES AGROPECUARIOS

"Diagnóstico del eslabón primario en ovinos"

2.6. Se dedica a otras actividades además de la producción agropecuaria ____ Sí ____ No ¿Cuáles?

2.7. Su ingreso proviene únicamente de la ganadería: ____ Sí ____ No. Especifique otro ingreso

2.8. Cuánto tiempo dedica a la actividad agropecuaria a la semana (Número de horas):

3. Indique por favor, las características de su actividad agrícola (si no aplica pase a la pregunta 4):

(Elija entre las opciones)	Cultivo	Ciclo OI-PV	Superficie (ha)	Rendimiento (kg/ha)
3.1. Principal cultivo que produce (% de la sup.)				
3.2. Otros cultivos que produce (% de la sup.)				
3.3. Otros cultivos que produce (% de la sup.)				
3.4. Otros cultivos que produce (% de la sup.)				
3.5. Principal producto perenne (% de la sup.)				

3.6. ¿ Tiene cultivos asociados, mezclados o combinados (aposalado) en su parcela?: ____ Sí ____ No

3.7. ¿ Qué cultivos asocia o combina? _____

3.8. ¿ Combina la actividad agrícola con la pecuaria: ____ Sí ____ No

COSTOS DE PRODUCCION ¿Qué actividades realiza para el cultivo?	Veces/ Ciclo (No.)	Jornales (No.)	Costo/ha o por kg, lt o jornal (\$)	Producto aplicado	Proveedor
3.9. Arado					
3.10. Rastra					
3.11. Escarda					
3.12. Deshierbe manual					
3.13. Uso de herbicidas					
3.14. Otro agroquímico					
3.15. Siembra					
3.16. Semilla cultivo 1					
3.17. Semilla cultivo 2					
3.18. Cosecha					
3.19. Trilla					



ENCUESTA A PRODUCTORES AGROPECUARIOS

“Diagnóstico del eslabón primario en ovinos”

4. Indique por favor, las características de su actividad pecuaria:

(Elija entre las opciones)	Raza	Tipo (de carne, de leche, doble propósito)	Vientres	Sementales	Crías Hem Macho		Engorda	Número de animales que vende
4.1. Principal ganado ovino que cría								
4.2. Otro ganado que cría								
4.3. Otro ganado que cría								
4.4. Otro ganado que cría								

4.5. Como maneja su ganado?

Solo pastoreo_____ Estabulado_____ Ambos_____ Otro_____

4.6. ¿Con qué alimenta a su ganado?

Praderas o pastas	☐	Alimento balanceado	☐	Sales minerales	☐
Esquilmos (rastrojo, tasol)	☐	Agostadero	☐	Concentrado	☐
Ensilado	☐	Forraje de corte	☐	Granos	☐
Harinas y pastas	☐	Henificados	☐	Subproductos agroindustriales	☐
Suplementos	☐	otro	☐		

4.7. Que actividad realiza, y cada cuando, en el manejo del ganado (borregas) ?

COSTOS DE PRODUCCION ¿Qué actividades realiza el cuidado de su ganado? Por ejemplo: vacunas, visita del veterinario, etc.	Veces/Año (No.)	Costo/ Vez (\$)	Producto aplicado	Proveedor
4.7.1 Aretado y Marcaje				
4.7.2 Pesaje				
4.7.3 Desparasita				
4.7.4 Vitamina				
4.7.5 Descorna				
4.7.6 Despezuña				
4.7.7 Trasquila				
4.7.8 Vacuna				
4.7.9 Atención de partos				
4.7.10 Otro (especifique)				



ENCUESTA A PRODUCTORES AGROPECUARIOS

"Diagnóstico del eslabón primario en ovinos"

4.8. ¿Qué actividad realiza para el **manejo reproductivo**?

☐	Inseminación artificial	☐	Programación época de empadre
☐	Detección y sincronización de calores	☐	Examen de preñez
☐	otra	☐	

4.9. ¿Cuántos vientres mueren en un año? _____

4.10. ¿Cuántos animales flacos (por enfermedad) tiene? _____

4.11. ¿Cuántos animales con diarrea tiene? _____

4.12. En caso de ser pastoreo, ¿Qué distancia recorre diariamente? (horas/día) _____

4.13. En caso de ser pastoreo, ¿Paga jornales? ____ Sí ____ No (jornal/semana) _____, cuánto cuesta el jornal o como se cobra

5. Si el encuestado menciona transformar su producción o dedicarse a otras actividades del medio rural (En caso contrario pase a 6):

5.1. Transforma su producción (por ejemplo: hace queso) ____ Sí ____ No

Producto	Descripción	Volumen / semana/mes	Ventas en pesos a la semana	Cliente/Origen

6. Destino de la producción (Clientes):

6.1. ¿Sus clientes son del mismo poblado?: Autoconsumo ____ Sí ____ No, viene de otro lado De dónde vienen? _____

En caso de elegir autoconsumo pase a la sección 7

6.2. Vende a consumidores: ____ Sí ____ No, a intermediarios ¿Dónde vende el intermediario? _____

6.3. Usted sale a vender a otro lugar: ____ Sí ____ No ¿A dónde va? _____

6.4. ¿Cuándo sale a vender en que medio de transporte va?: _____



ENCUESTA A PRODUCTORES AGROPECUARIOS

"Diagnóstico del eslabón primario en ovinos"

6.5. Es fácil cambiar de cliente: ____ Sí ____ No ¿Por qué? _____

6.6. Usted decide el precio de venta de sus productos: ____ Sí ____ No ¿Por qué no? _____

Producto (borrego en pie, pie de cría, carne, etc.)	Precio de venta (\$/unidad)	Volumen de venta (Toda la producción, cabeza, etc)	Cliente/Origen

6.7. ¿El precio de venta de sus productos es constante todo el año?: ____ Sí ____ No ¿Por qué no? _____

7. Proveedores:

7.1. Las semillas, ganado, alimento, plántulas o insumos que utiliza las compra en el mismo poblado donde tiene su parcela o corrales: ____ El las produce ____ Sí, mismo lugar ____ No, lugar diferente ____ ¿De dónde vienen? _____

7.2. Es fácil cambiar de semillas, plántulas o insumos o siempre debe usar los mismos: ____ Sí ____ No ¿Por qué? _____

7.3. Las **herramientas** que utiliza en su parcela o actividad las compró en el mismo poblado donde tiene su parcela o corrales: ____ Sí ____ No ¿Dónde las compró? _____

7.4. El **equipo** que utiliza en su parcela o actividad lo compró en el mismo poblado donde tiene su parcela o corrales: ____ Sí ____ No ¿Dónde lo compró? _____

7.5. Es fácil cambiar de proveedores de herramientas y equipo: ____ Sí ____ No ¿Por qué? _____

8. Capacitación e innovaciones:

8.1. ¿Quién le enseñó a producir?: *La familia* *Aprendí solo* *Otro:* _____

8.2. Ha tenido algún apoyo de alguna escuela ó universidad para enseñarle cosas nuevas: ____ Sí ____ No ¿Con qué lo han apoyado? _____ ¿Qué escuela o institución? _____

8.3. Cree Usted que siempre ha producido igual o ha cambiado en algo la manera en que hace las cosas: *Siempre igual* *No, hago cosas diferentes* ¿Qué ha cambiado? _____



ENCUESTA A PRODUCTORES AGROPECUARIOS

"Diagnóstico del eslabón primario en ovinos"

9. Asociación de productores:

9.1. Pertenece a alguna asociación: ☐ Sí ☐ No ¿Por qué no? _____

9.2. A qué asociación pertenece: _____

9.3. En qué aspectos considera le ha sido útil la asociación: *Bajar recursos Obtener información Compras en conjunto Otro:* _____ *No me ha servido de nada ¿Por qué no?* _____

10. En caso de haber tenido créditos (No considerar subsidios como el Procampo o Hato Ganadero, incluya cajas de ahorro):

10.1. Ha tenido créditos: ☐ Sí ☐ No ¿Por qué no? _____

10.2. En caso de haber contestado si en la anterior. ¿Quién le dio crédito, por qué monto y para qué? : _____

10.3. Pudo pagar su crédito: ☐ Sí ☐ No ¿Por qué no? _____

10.4. Fue fácil obtener el crédito: ☐ Sí ☐ No ¿Por qué no? _____

10.5. Ha recurrido a algún prestamista: ☐ Sí ☐ No ¿para qué? _____

10.6. ¿Por qué recurrió a un prestamista y no al banco? _____

11. En caso de haber tenido apoyos gubernamentales

11.1. Es difícil obtener apoyos gubernamentales: ☐ Sí ☐ No ¿Por qué si? _____

11.2. ¿Cómo se ha enterado de los apoyos? _____

11.0. ¿Qué apoyo/Institución? _____ ¿Qué calificación les otorga?

Este apoyo es el que el encuestado evalúa a continuación

(Valoración de 1 a 10, indicando el 1 el menor valor, y 10 el mayor valor)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.3. La información recibida										
11.4. La amabilidad de los funcionarios										
11.5. Horarios y días en que abre la oficina										
11.6. Las instalaciones y equipamiento de la oficina										
11.7. Formato de solicitud										
11.8. Tiempo para recibir el crédito										
11.9. La transparencia en el servicio recibidos										

Nota: Asegúrese de sólo considerar una respuesta.



RESUMEN GENERAL DE LA CADENA DONDE PARTICIPA

¿QUÉ NECESITA Y QUIÉN LE SURTE?	ACTIVIDAD	¿QUÉ OBTIENE Y A QUIÉN LE VENDE?
	↓	
	↓	
	↓	
	↓	
	↓	

11.11. ¿Qué considera le hace falta para producir mejor? _____

11.12. ¿Qué cambios haría en la manera en que hace las cosas actualmente?

Muchas gracias por su colaboración en este estudio. Le recordamos que toda la información que nos proporcione será tratada de manera colectiva, garantizando el total anonimato de las respuestas de los entrevistados. Para cualquier otra aclaración o comentario acerca del estudio realizado mediante este cuestionario, le agradecemos dirija sus comentarios a los responsables de la misma.

PRODUCCIÓN CADENAS PRODUCTIVAS

IMPRESO EN MÉXICO PRINTED IN MÉXICO
PRINTING ARTS MEXICO, S. DE R. L. DE C. V.
CALLE 14 NO. 2430, ZONA INDUSTRIAL
GUADALAJARA, JALISCO, MÉXICO. C.P. 44940
FAX: 3810 5567

WWW.TEGRAFIK.COM
REF: PAM 991118 DGO
TIRAJE: 1000 EJEMPLARES.

“El Colegio de Postgraduados está comprometido con el manejo responsable de los productos forestales, es por ello que buscamos a través de nuestros proveedores de impresión apoyar al **Forest Stewardship Council**, principal organismo internacional de certificación forestal. Las publicaciones que editamos y que llevan la etiqueta **FSC®** han sido impresas en papel certificado **FSC®**, lo cual garantiza que dicho papel proviene de fuentes responsables y ha sido custodiado en todos los pasos del proceso desde su elaboración hasta la impresión”.

