

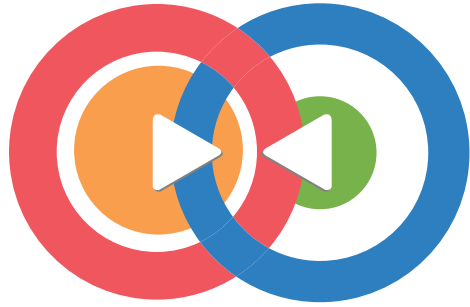
# METODOLOGÍA LINK

Una guía participativa para diseñar,  
implementar y evaluar modelos de negocio  
incluyentes con productores a pequeña escala.

Versión 2.0







**METODOLOGÍA** **LINK**



CENTRO INTERNACIONAL DE AGRICULTURA TROPICAL  
INTERNATIONAL CENTER FOR TROPICAL AGRICULTURE

Apartado Aéreo 6713

Cali, Colombia

Tel.: 57 2 4450000

Fax: 57 2 4450073

Correo electrónico: m.lundy@cgiar.org

Sitio web: www.ciat.cgiar.org

Publicación CIAT No. 398

ISBN 978-958-694-138-9 (PDF)

2ª edición: Noviembre de 2014

Lundy, Mark

Metodología LINK: Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores / Mark Lundy, Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado, Gertjan Becx, Nancy Zamierowski, Fernando Rodríguez, Erika Eliana Mosquera. -- Cali, CO : Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), 2014.

177p.--(Publicación CIAT No. 398)

ISBN 978-958-694-138-9 (PDF)

Edición: Natalia Gutiérrez

Diseño y diagramación: Jhon Hoyos, Carolina Acevedo y Natalia Gutiérrez

Descriptores AGROVOC en español:

1. Modelos. 2. Empresas pequeñas. 3. Pequeñas explotaciones. 4. Comercio. 5. Mercados. 6. Sector agrario. 7. Medios de vida sostenibles. 8. Agentes interesados. 9. Agricultores. 10. Investigación participativa. 11. Adopción de innovaciones. 12. Redes. 13. Países en desarrollo.

AGROVOC Descriptors in English:

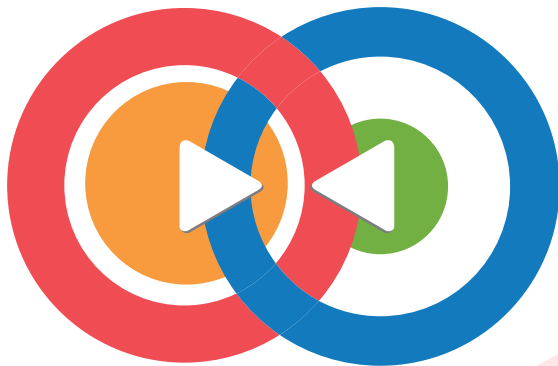
1. Models. 2. Small enterprises. 3. Small scale farming. 4. Trade. 5. Markets. 6. Agricultural sector. 7. Sustainable livelihoods. 8. Stakeholders. 9. Farmers. 10. Participatory research. 11. Innovation adoption. 12. Networks. 13. Developing countries.

Categoría de Materia AGRIS: E20 Organización, administración y manejo de empresas agrícolas o fincas / Organization, administration, and management of agricultural enterprises or farms.

DERECHOS DE AUTOR © CIAT 2014. Todos los derechos reservados.

El CIAT propicia la amplia disseminación de sus publicaciones impresas y electrónicas para que el público obtenga de ellas el máximo beneficio. Por tanto, en la mayoría de los casos, los colegas que trabajan en investigación y desarrollo no deben sentirse limitados en el uso de los materiales del CIAT para fines no comerciales. Sin embargo, el Centro prohíbe la modificación de estos materiales y espera recibir los créditos merecidos por ellos. Aunque el CIAT elabora sus publicaciones con sumo cuidado, no garantiza que sean exactas ni que contengan toda la información.





# METODOLOGÍA **LINK**

*Una guía participativa para diseñar,  
implementar y evaluar modelos de  
negocio incluyentes con productores a  
pequeña escala.*

# Tabla de contenido

## **Presentación y agradecimientos**

Pág. 8

## **Introducción**

Pág. 10

Conceptos básicos

Pág. 14

¿Qué es LINK?

Pág. 18

¿Para qué sirve LINK?

Pág. 21

¿A quién le sirve LINK?

Pág. 24

Tres dimensiones indispensables para el Éxito

Pág. 26

Instrucciones generales o reglas de juego

Pág. 28

1

## **MAPEO DE LA CADENA DE VALOR**

Pág. 31

Perfil

Pág. 32

Perspectivas

Pág. 33

El concepto

Pág. 34

Ejercicio 1: Mapeo de la cadena de valor

Pág. 38

Caso

Pág. 43

## 2

### PLANTILLA DEL MODELO DE NEGOCIO

Pág. 47

#### Perfil

Pág. 48

#### Perspectivas

Pág. 49

#### El concepto

Pág. 50

#### Ejercicio 2: La construcción de la plantilla del modelo de negocio

Pág. 68

#### Ejercicio 3: La evaluación simple del modelo de negocio

Pág. 71

#### Casos

Pág. 72

## 4

### El ciclo del prototipo

Pág. 143

#### Perfil

Pág. 144

#### Perspectivas

Pág. 145

#### El concepto

Pág. 146

#### Ejercicio 5: Construir el árbol de problemas

Pág. 160

#### Ejercicio 6: Construir el árbol de soluciones y el camino lógico

Pág. 163

## 3

### LOS PRINCIPIOS PARA MODELOS DE NEGOCIO INCLUYENTES

Pág. 82

#### Perfil

Pág. 84

#### Perspectivas

Pág. 85

#### Ficha de puntuación

Pág. 108

#### Ejercicio 4: Los principios para modelos de negocio inclusivos

Pág. 124

#### Casos

Pág. 128

#### Ejercicio 7: Construir el modelo de negocio del futuro

Pág. 166

#### Ejercicio 8: Construir el plan de acción, monitoreo y evaluación

Pág. 168

#### Estudios de caso

Pág. 173

#### Referencias

Pág. 176

# Presentación y agradecimientos

El kit de herramientas que conforma la Metodología LINK fue preparado en su primera versión por Mark Lundy, Gertjan Becx, Nancy Zamierowski y Alexandra Amrein, y alimentado enormemente por los comentarios de Don Seville, del Sustainable Food Lab; Shaun Ferris, de Catholic Relief Services (CRS), Abbi Buxton y Bill Vorley, del International Institute of Environment and Development (IIED), y Will Crosse, de Rainforest Alliance. El método sugerido aquí ha sido implementado desde el año 2011.

La Metodología LINK se gestó como parte del Proyecto de Nuevos Modelos Empresariales para las Relaciones de Comercio Sostenible, dirigido por el Sustainable Food Lab, en colaboración con CRS, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el IIED y Rainforest Alliance. Dicho proyecto fue apoyado por una subvención de la Fundación Bill y Melinda Gates.



Esta segunda versión es el fruto de la validación y el mejoramiento de la metodología a lo largo de 2 años de trabajo en campo, durante los cuales Alexandra Amrein, Jhon Jairo Hurtado y Fernando Rodríguez, del CIAT, han aplicado y ajustado las herramientas para distintos contextos. En especial, se destacan:

- Un ciclo de aprendizaje en Centroamérica alrededor de la metodología LINK, en el que la metodología se implementó 11 veces; y en el que participaron CRS, VECO (Vredeseilanden) Andino y Mesoamérica, y la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (Swisscontact). Esta iniciativa se desarrolló en el marco de Alianzas de Aprendizaje (una plataforma que relaciona programas de desarrollo con la investigación) y fue financiada por la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEC, por sus siglas en inglés).
- Un estudio realizado en Colombia alrededor del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas, implementado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) con el apoyo del Banco Mundial, en el que se analizó el grado de inclusión de 10 alianzas desarrolladas en distintas partes del País y se identificaron los cambios más significativos y las lecciones aprendidas. Esta iniciativa fue financiada por la Fundación Ford y el MADR.

Por lo tanto, la presente guía está basada en:

- Experiencias de proyectos de investigación en varios países de América Latina (Colombia, Panamá, Ecuador, Nicaragua, Honduras y Perú) y África.
- Resultados exitosos de más de 40 estudios de caso de modelos de negocio que mostraron ser efectivas para productores a pequeña escala.

- La creciente literatura acerca de modelos de negocio, que los presenta como una herramienta de diseño o desarrollo para aumentar la efectividad de los procesos empresariales con el fin de combatir la pobreza.

Los autores agradecen los aportes de todos los participantes en el proceso de prueba y mejoramiento de esta guía. Además de las organizaciones e iniciativas ya mencionadas, se agradece al proyecto ACUA, financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en Colombia, Ecuador y Panamá; a CRS y al personal del proyecto Alianza para la Creación de Oportunidades de Desarrollo Rural a través de Relaciones Agroempresariales (ACORDAR, por sus siglas en inglés) en Nicaragua; y a Fundamerca en Colombia.

Invitamos, tanto a personas, como a organizaciones a usar este método para diseñar e implementar modelos de negocio incluyentes y duraderos que vinculen a productores de pequeña escala, de países en vía de desarrollo, con los mercados.

Como lo hemos dicho desde la primera edición, esta guía es un prototipo, y un prototipo es el primer molde en que se fabrica una cosa; por lo tanto, permite testear el objeto, detectar errores y deficiencias, para mejorarlo; así, que está sujeto a cambios y mejoras. Todos los usuarios que apliquen las herramientas metodológicas propuestas por LINK en su campo de trabajo, pueden sentirse libres de hacer a esta guía los ajustes y las adaptaciones necesarias para volverla tan útil como sea posible, según sus condiciones y necesidades. Los autores aprecian enormemente cualquier retroalimentación que puedan darles los profesionales de campo para mejorar y fortalecer futuros usos de la presente metodología.

***¡Empecemos!***

# Introducción

## ***Negocios inclusivos: un buen negocio para todos***

*Los modelos de negocio inclusivos, entendidos como aquellos en los que los productores a pequeña escala son involucrados como proveedores (o vendedores), representan oportunidades de desarrollo económico y social, tanto para los productores como para los actores privados (o compradores) que en ellos participan. Estos modelos tienen la virtud de vincular más efectivamente a los actores de una manera coherente y trazable cuando cumplen un principio fundamental en los negocios: ser rentable para ambas partes (vendedores y compradores).*



## Construyendo puentes entre dos mundos dispares: el sector rural y los mercados emergentes

La agricultura es **una fuente de sustento para cerca del 86% de las personas del campo** (2.500 millones de personas) y **provee empleos a 1.300 millones** de pequeños agricultores y trabajadores sin tierra.

Por lo tanto, un sector agrícola más dinámico e incluyente podría reducir drásticamente la pobreza rural, y contribuiría a que los países alcanzaran el Objetivo de Desarrollo del Milenio de aliviar la pobreza y el hambre para el 2015. De hecho, estimaciones econométricas entre países muestran que el crecimiento global del PIB originado en la agricultura es, en promedio, al menos dos veces más eficaz en beneficiar a la mitad más pobre de la población de un país, que el crecimiento generado por los sectores no agrícolas.

Ahora bien, vincular a los pequeños productores con los mercados dinámicos provee una oportunidad para reducir la pobreza más rápidamente, y a la vez asegura que se generen productos comercialmente viables que ayuden a los pequeños productores a enfrentar los retos estructurales de su entorno. Sin embargo, dicha vinculación también encara grandes retos.

Décadas de subinversión significan que los productores de pequeña escala en países de renta baja y media, a menudo operan con **infraestructura inadecuada** (en cuanto a las condiciones de carreteras, electricidad, irrigación y mercados al por mayor),  **cuentan con muy pocas oportunidades para desarrollar habilidades, carecen de acceso a servicios** (capacitación, crédito, insumos) y dependen altamente de las condiciones climáticas.





Dados estos retos y los **altos costos de contratación** (asociados con la recolección, clasificación y agrupación de volúmenes provenientes de **productores dispersos**, los compradores han confiado más en la solidez de los grandes agricultores.

Sin embargo, los mercados han pasado de ser impulsados por el comprador a ser limitados por la oferta (la disponibilidad de productos). En una era de **escasez de suministros** y limitaciones en los recursos naturales, los autores de esta guía sustentan que los negocios inclusivos, también para los compradores, son sencillamente un buen negocio.

De un lado, el desarrollo sostenible está siendo integrado de manera creciente en las prácticas empresariales para mejorar la calidad, asegurar el abastecimiento de productos y contribuir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Del otro, hacer el negocio más incluyente para los distribuidores a pequeña escala es una

manera de mejorar la reputación corporativa, ganar legitimidad en mercados locales y crear productos “éticos”.

Por lo tanto, se requieren soluciones creativas para interconectar ambos mundos, de tal manera que, mientras los productores a pequeña escala ganan acceso a mercados, conocimientos, tecnología, e ingresos, los compradores se adapten a un mercado limitado por la oferta y puedan acceder, en mejores condiciones, a productos clave para sus necesidades, a un costo competitivo, e incluso obtengan acceso a productos de mayor calidad.

Frente a este gran reto, la metodología LINK construye puentes.



Singh S. 2008. Marketing channels and their implications for smallholder farmers in India. In: McCullough E; Pingali P; Stamoulis K (eds.) The transformation of agri-food systems: globalisation, supply chains and smallholder farmers. Earthscan: London.

Banco Mundial. 2008. Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo. <http://bit.ly/1rXcS7B>.

Ligon E; Sadoulet E. 2007. Estimating the Effects of Aggregate Agricultural Growth on the Distribution of Expenditures. Background paper for the WDR 2008.

Byerlee D et al. 2005. Agriculture, Rural Development, and Pro-poor Growth. The World Bank.

Seville D; Buxton A; Vorley B. 2010. Under what conditions are value chains effective tools for pro-poor development?



## La oferta de LINK

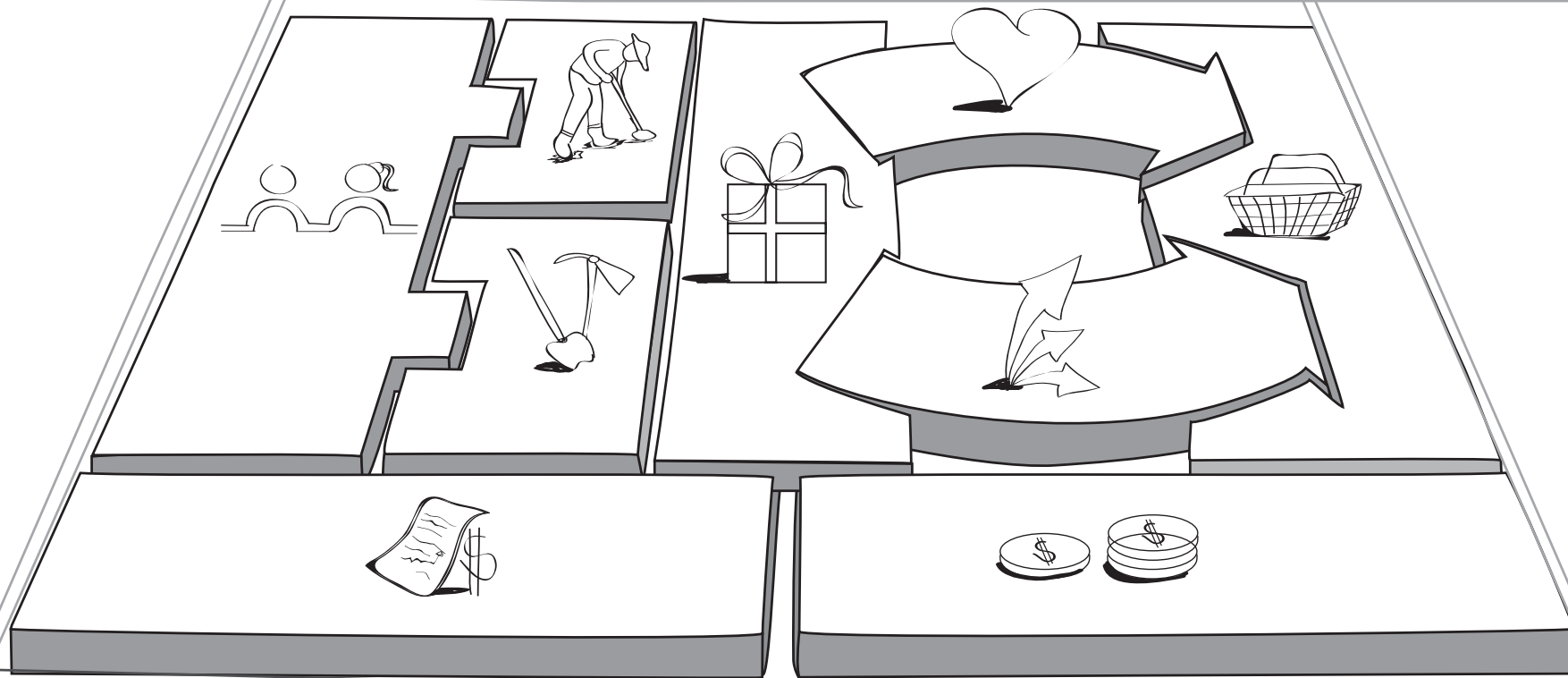
Esta guía está dirigida principalmente a aquellos actores que desempeñan el rol de facilitadores de procesos entre los vendedores y los compradores que se han mencionado anteriormente. Puede ayudarle a usted y a su organización a facilitar un proceso sistemático de aprendizaje entre actores de una cadena de valor seleccionada, y está diseñada para acompañarlo en un proceso de innovación basado en la aplicación de un juego de 4 herramientas participativas:

- 1. El mapeo de la cadena de valor** (para entender el contexto macro donde se mueven los negocios que vinculan a los productores rurales con compradores).
- 2. La plantilla del modelo de negocio** (para entender en detalle cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).
- 3. Los principios para modelos de negocio incluyentes** (para determinar si es realmente inclusivo cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).
- 4. El ciclo del prototipo** (para mejorar continuamente, en términos de inclusividad, cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).

Terminado el proceso, llegará a entender mejor la relación entre los modelos de negocio específicos de cada actor (vendedor y comprador) y el funcionamiento de la cadena de valor en general, habrá identificado áreas críticas para escalar procesos, y habrá logrado diseñar, implementar, evaluar y mejorar un prototipo de innovación para el modelo de negocio que haya trabajado; además de haber evaluado los efectos de los cambios sobre los pequeños productores y sobre el negocio en sí.



# Modelo\* de Negocio

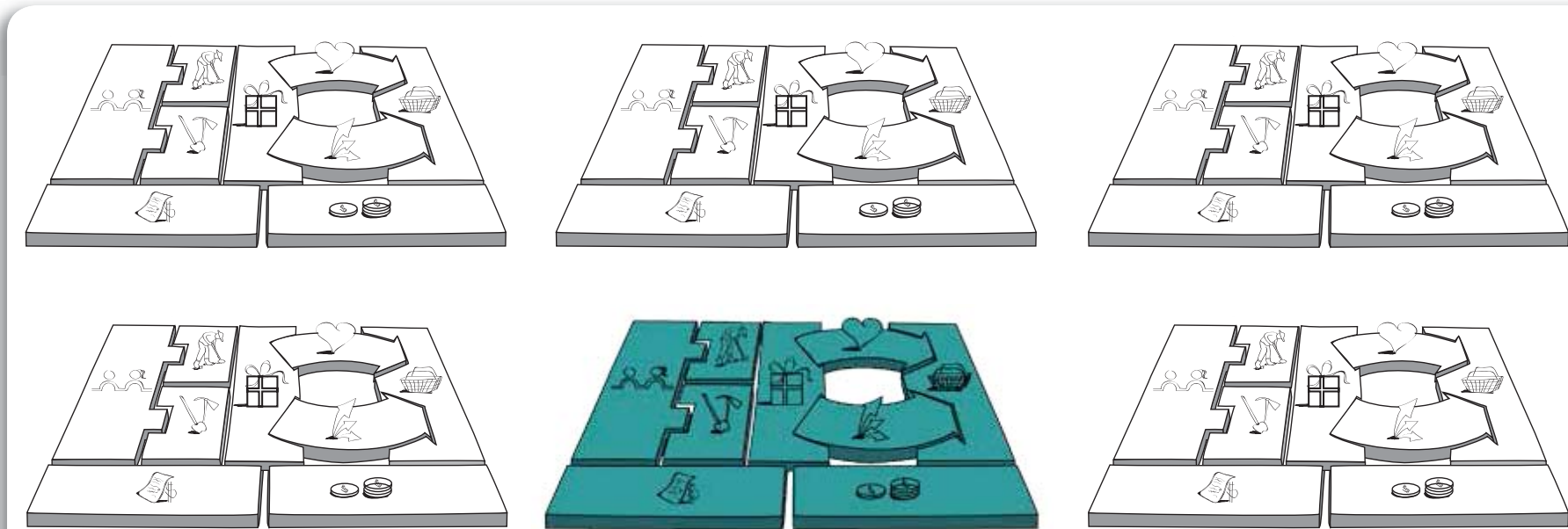


\*Representación o esquema de un sistema o una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

“Un modelo de negocio describe la lógica sobre cómo una organización crea, captura y entrega valor”.

Alexander Osterwalder

# Empresa u Organización



Una empresa u organización puede tener varios negocios.

**Negocio\***

\*Relación comercial entre un vendedor y un comprador.



“Modelos empresariales inclusivos que vinculan a los pobres, del lado de la demanda como clientes y consumidores, y del lado de la oferta como empleados, productores y dueños de la empresa en varios puntos de la cadena de valor”.

(UNDP 2008)

“Involucra a los pobres como empleados, proveedores, distribuidores, o consumidores y expande sus oportunidades económicas en una gran variedad de formas”.

(BIF 2011)

“Actividad rentable del negocio que también expande tangiblemente las oportunidades para los pobres y desaventajados en los países en vía de desarrollo”.

(BIF 2011)

“Iniciativa emprendedora, económicamente rentable, ambiental y socialmente responsable”.

(WBCSD, SNV 2011)

# Negocios inclusivos\*

*Relaciones comerciales entre una empresa privada y un grupo (formal o informal) de productores, en las que tanto el comprador como el vendedor generan valor social, económico y ambiental para mantener a largo plazo una interdependencia rentable.*

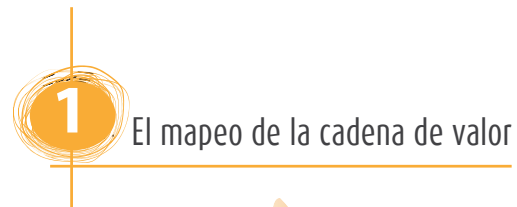
\*Que incluyen o tienen virtud y capacidad para incluir algo o a alguien.

¿Qué es  
LINK?



# Un juego de Herramientas

para construir relaciones comerciales incluyentes que vinculan a productores rurales con mercados modernos.



1 El mapeo de la cadena de valor

Todas las herramientas propuestas están enfocadas en mejorar la inclusión de los agricultores a pequeña escala. Cada “usuario” de este juego debe seleccionar, usar y combinar estas herramientas de acuerdo con el contexto, las necesidades, el presupuesto y los posibles puntos de partida del proceso para que resulte de mayor beneficio para su propósito.

Estas cuatro herramientas forman un kit básico a través del cual se puede comenzar un proceso de innovación desde cero y terminar en un ciclo de acción iterativo que contribuya a alcanzar un mayor desempeño y beneficio para los pequeños productores.



2 La plantilla del modelo de negocio



3

Los principios para modelos de negocio incluyentes



4

El ciclo del prototipo

Metodología LINK





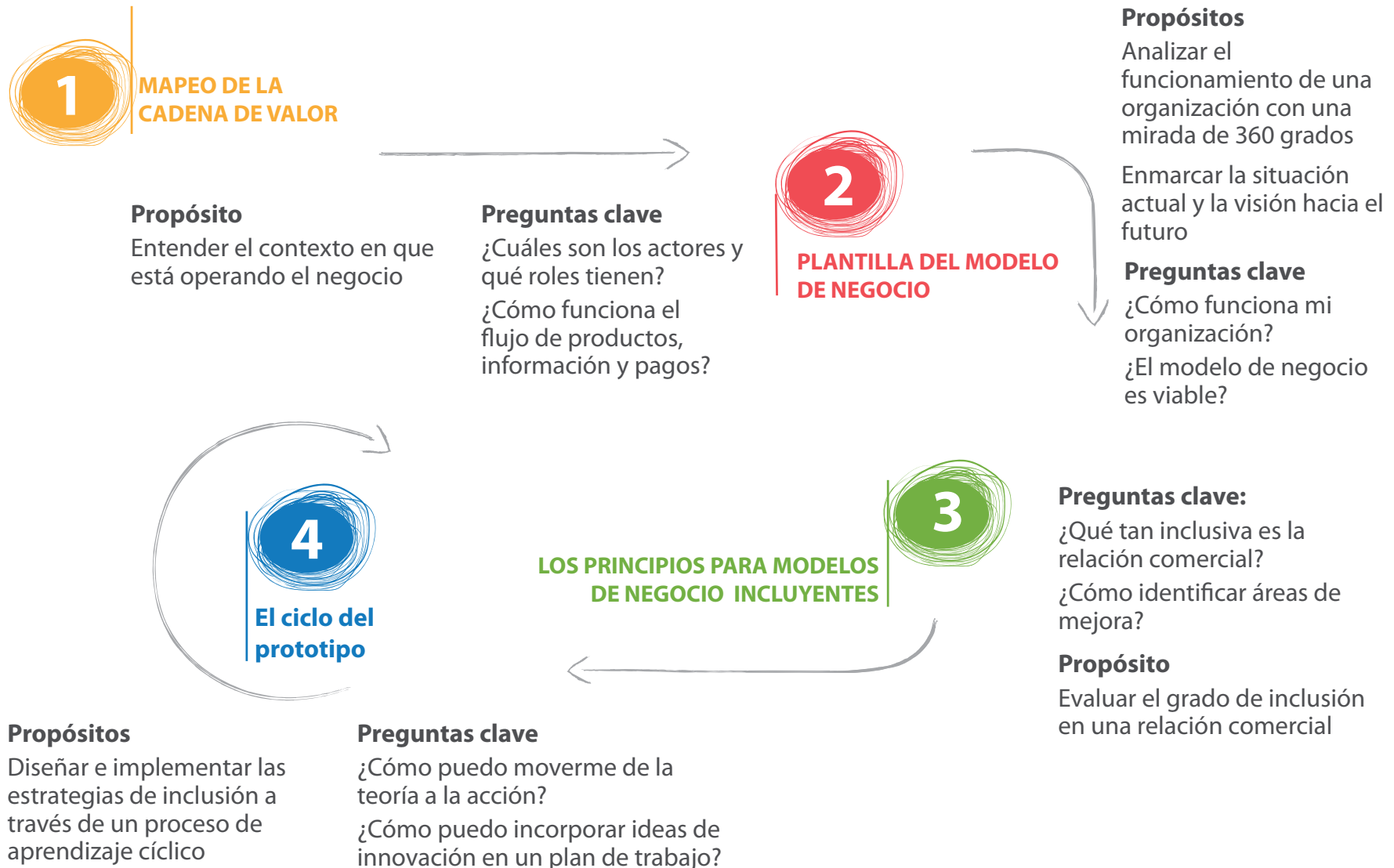




¿Para qué  
sirve LINK?

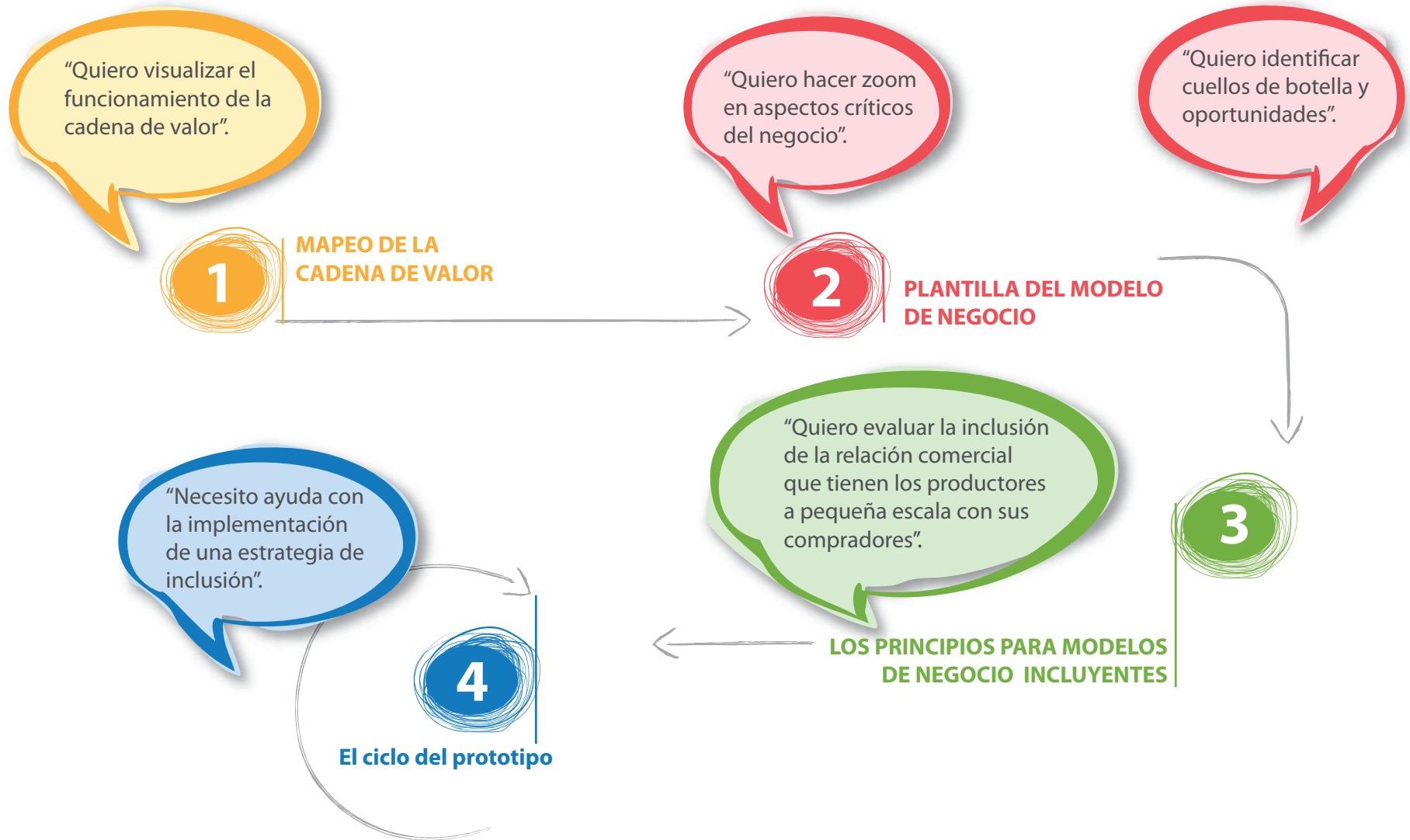


# Hoja de ruta: perspectivas





# Hoja de ruta: propósitos y preguntas clave



# ¿A quién le sirve LINK?



Como se mencionó anteriormente, esta guía está dirigida a todos los potenciales facilitadores de la aplicación de la metodología LINK. Tales facilitadores podrían ser: representantes de una ONG que trabaja con los productores, representantes de un grupo de productores o un comprador.

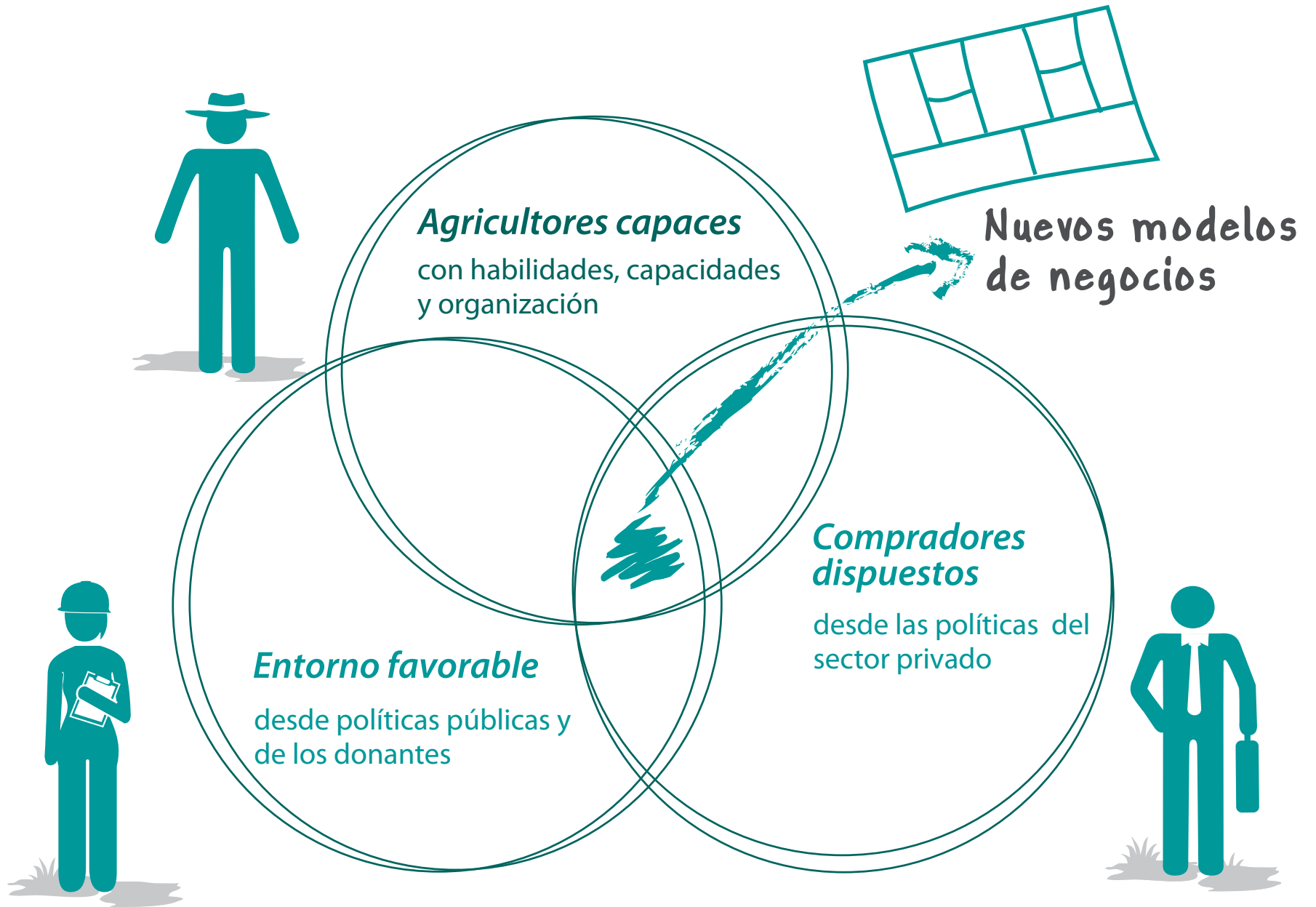


# Tres tipos de actores, tres perspectivas



# Tres dimensiones indispensables para el ÉXITO

Estos actores para quienes puede ser útil la metodología LINK, hacen parte a la vez de tres dimensiones que intervienen y son decisivas en el éxito de los modelos de negocio inclusivos: (1) Agricultores con habilidades, capacidades y organización para poder brindar la oferta consistente que requiere el mercado formal; (2) Compradores dispuestos a ajustar sus políticas para favorecer a los pequeños productores; y (3) un Entorno favorable, desde las políticas públicas y los donantes, donde estos negocios puedan florecer.



# Instrucciones generales o reglas de juego

## Los preceptos de LINK

### En sí, un prototipo

Este método es un prototipo basado en nuestro mejor entendimiento acerca de cómo facilitar la relaciones comerciales incluyentes y duraderas entre pequeños productores y sus socios comerciales. Los usuarios están invitados a innovar sobre estas aproximaciones, a adaptarlas, o a mejorarlas para lograr sus propios fines y agregar herramientas adicionales cuando sea necesario.

### Mejorar paso a paso

Para avanzar es más importante dar un paso que tratar de determinar cuál es "el paso correcto" antes de empezar. El aprendizaje ocurre a medida que nos movemos hacia nuestras metas. Probar nuevas cosas siempre es arriesgado y tiene al fracaso como posibilidad. Así que la aplicación de esta herramienta no es una garantía de éxito, sino un proceso que permite "fracasar hacia adelante".

### El enfoque es la inclusión, no el desempeño

Si bien es claro que al revisar sus modelos de negocio todos los actores querrán mejorar su desempeño, y que el mejoramiento de ese desempeño es necesario para la construcción de relaciones comerciales duraderas, el enfoque de esta guía no es el desempeño, sino la inclusión. No buscamos mejorar el desempeño individual de cada actor, sino construir modelos de negocio incluyentes que contribuyan a incrementar la interdependencia al interior de las cadenas de valor.

### Resultados económicamente viables para ambas partes

Nuestra meta NO es vincular a los productores más pobres con los mercados más exigentes, sino invertir para mover a los productores hacia los mercados y hacer los mercados más asequibles.

### Coordinación entre diferentes actores para identificar y desarrollar sinergias

Esta metodología asume que no son evidentes las áreas de interés común entre diversos actores involucrados en los modelos de negocio, por esta razón, es importante asegurarse de que los actores clave sean incluidos en el proceso para definir objetivos y estrategias comunes; así se generarán esfuerzos coordinados entre ellos.





La organización facilitadora debe tener relaciones laborales con los informantes clave o actores del sector privado que incluyan empresas, supermercados locales, comerciantes externos, aquellos que ofrecen servicios de desarrollo de negocios, etc.

Si este trabajo es facilitado por una firma privada, podría ser útil que se involucraran en el proceso actores locales (relevantes) de desarrollo y grupos de productores. Esto en ocasiones es complicado dadas las limitaciones y la necesidad de desarrollar buenas relaciones y confianza, sin embargo, es crítico el nivel de la habilidad de comprometer a estos actores, dada la información que manejan acerca del sistema de mercado, temas de desarrollo rural, modelos empresariales, oportunidades de mercado, y posibles formas de innovación y mejoramiento de las cadenas de valor.

sino toda la riqueza que aflora durante el **análisis** y la **reflexión alrededor de la herramienta metodológica**. La discusión y los acuerdos alcanzados, generalmente son más importantes que los resultados finales tangibles.

Por eso esta guía alienta a que los miembros transmitan sus puntos de vista. **Esperamos escuchar muchas voces hablando** sobre la cadena de valor o el modelo de negocio. Estos puntos de vista van a ser algo diferentes -lo que piensan los productores rurales es muy diferente a lo que piensa el comprador en la ciudad- pero todas las perspectivas tienen información sobre la realidad de la cadena de valor o sobre el modelo de negocio. **Es necesario escuchar todas las voces por igual** para entender la cadena de valor y los modelos de negocio particulares, sus fortalezas y debilidades, y así lograr el diseño de una estrategia compartida para construir relaciones comerciales duraderas, estables y rentables.

El rol del facilitador en este proceso es documentar y sistematizar toda la información para presentarla de vuelta a los participantes; así estos podrán usarla para tomar decisiones más conscientes acerca de lo que pueden hacer juntos para mejorar la inclusión.

Por lo tanto, el uso de métodos participativos, conocidos por su flexibilidad, no debe ser una excusa para preparar los talleres inadecuadamente o para no organizarlos. Al final de cada sesión, los participantes deben sentir que han ganado entendimiento y una perspectiva más profunda sobre la cadena de valor y su modelo de negocio, y también deben sentirse capaces de comunicar esa información a sus compañeros y otras personas.



## Observaciones sobre el uso de métodos participativos

Esta guía se basa en métodos de participación adaptados de la revista *Participatory Learning and Action* (PLA). Dichos métodos, que incluyen **grupos de discusión, mapeos, visualizaciones** y otras formas de facilitación para la reflexión, no solo buscan obtener resultados documentados, sino que también valoran el proceso mismo de la aplicación. Si bien cada una de las cuatro herramientas de LINK busca resultados concretos (un mapeo, una matriz, una tabla etc.), estos productos no son el propósito central del ejercicio,



▶▶▶ CIAT International Center for Tropical Agriculture







Herramienta

1

Mapeo de la  
cadena de valor

## Metas

Identificar las relaciones e interconexiones entre los actores de la cadena de valor.

Entender el flujo de productos, servicios, información y pagos a través de la cadena de valor.

Mejorar la comunicación entre los distintos actores de la cadena.

Identificar los puntos por donde puede empezar a desarrollarse la metodología o puntos de apalancamiento clave para mejorar la cadena.

## Preguntas clave

¿Cuáles son las acciones clave en la cadena de valor?

¿Cómo está organizada la cadena?

¿Quiénes son los actores clave?

¿Cómo fluyen en la cadena los productos, servicios, pagos, e información?

¿Cuáles son los socios clave?

¿Cuáles son las influencias externas que afectan el desempeño de la cadena?

Identificar los puntos por donde puede empezar a desarrollarse la metodología o puntos de apalancamiento clave para mejorar la cadena.



# Perfil

## Qué permite hacer

Visualizar los distintos roles y conexiones entre los actores que participan en la cadena e identificar fuentes de innovación y mejoramiento.

Obtener información sobre la situación del contexto desde una perspectiva global; proveer una mirada integral del sistema y reconocer el contexto.

Trazar los flujos de productos e información.

Desarrollar un proceso de aprendizaje visual orientado a los actores de la cadena.

Reconocer obstrucciones, cuellos de botella y distorsiones en el sistema de mercado.

## Lo que no puede hacer

Proveer una revisión sistemática de los trabajos internos de las organizaciones participantes.

Funcionar al máximo potencial sin la participación activa de actores clave.

Generar procesos específicos de innovación en una organización.



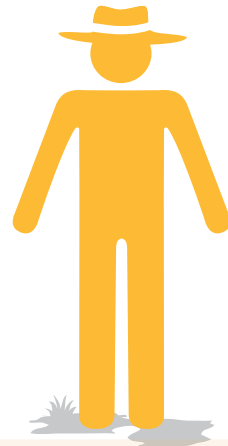
## Yo represento a una organización de productores...

"Quiero conocer cuál es el rol que juego en la cadena de valor".

"Quiero saber qué rol juega el intermediario".

"Quiero incrementar mi competitividad".

"Quiero mostrarles a otros actores lo importante que son mis insumos para el funcionamiento de la cadena".



## Yo represento a un comprador...

Ya nos abastecemos de pequeños productores y queremos mejorar nuestras relaciones comerciales".

"En realidad no sabemos quienes son las personas que hay detrás de los productos que compramos".

"Queremos comenzar a abastecernos de pequeños productores".

"Queremos saber si es posible abastecerse de pequeños productores".

# Perspectivas



## Yo represento a una ONG o agencia de desarrollo...

"Estamos buscando una herramienta participativa para visualizar toda la cadena, desde el suministro de insumos hasta el consumo final".

"Queremos iniciar un proceso de innovación con la meta de mejorar la inclusión de los pequeños

productores en la cadena de valor".

"Esperamos identificar cómo empezar a mejorar la posición de los pequeños agricultores en el sistema de mercado".

"No tenemos la información relevante disponible para iniciar un

proceso de inclusión de pequeños agricultores, vamos a empezar desde cero".

"Estamos buscando una herramienta que podamos usar, tanto para las organizaciones de productores como para las empresas".

# El concepto

...de la teoría a la práctica

Una cadena de valor es una serie conectada de organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la creación y entrega de valor al consumidor final.



El mapeo de la cadena de valor ayuda a entender cómo los diferentes negocios se interconectan para formar un solo sistema. Es especialmente útil cuando los participantes no comparten el mismo nivel de información sobre la cadena de valor y el contexto en el que se encuentra.

El mapeo de la cadena de valor es un posible punto de partida para la inclusión de pequeños productores.

La cadena de valor tiene tres dimensiones:

- Actores directos
- Actores indirectos
- Influencias del entorno

Los **actores directos** de las cadenas son aquellos que se encuentran insertos en los procesos productivos, de manejo de poscosecha, procesamiento y comercialización. Por lo tanto, son los actores que toman posesión directa del producto y son dueños de éste en uno o más eslabones de la cadena; razón por la cual, asumen un riesgo directo (Gottret, 2011).

Los **actores indirectos** son aquellos que prestan servicios operativos y/o servicios de apoyo a los actores de la cadena en distintos eslabones, pero no asumen un riesgo directo sobre el producto, ya que si bien pueden tener el producto en sus manos en algún eslabón de la cadena, no toman posesión de éste. Entre los actores indirectos se encuentran los proveedores de insumos, los prestadores de servicios operativos, los prestadores de servicios de apoyo y las organizaciones reguladoras (Gottret, 2011).

Las **influencias del entorno** se refieren a que las cadenas de valor no existen por sí mismas, sino que son parte del sistema socioeconómico e **institucional**<sup>1</sup> de un país, y por lo tanto, hay fuerzas externas de tipo económico, político-legal, ambiental y cultural que producen efectos en las cadenas, aunque estas fuerzas no sean iniciadas ni puedan ser controladas por sus actores directos. Algunos ejemplos son: la creación de una nueva ley fitosanitaria, la cotización del dólar, el precio de productos como el café en La bolsa, los recursos medioambientales disponibles y protegidos en un territorio, una actividad cultural que aumente significativamente la demanda de un producto específico, entre otros.



1. Tradicionalmente el término de *instituciones* se ha tratado como un sinónimo de organizaciones. Sin embargo, esto es un error. Las instituciones pueden definirse como 'las normas y reglas que definen la manera en que interactúan y se relacionan los diferentes miembros de una sociedad' (North 1995). Son patrones o modelos de comportamiento a seguir, regulados por los actores sociales. Estos patrones de comportamiento surgen a partir de reglas y normas que se encuentran en uso en la sociedad y que estructuran las interacciones humanas y sociales dentro de ésta. (Guía del Enfoque de Medios de Vida Sostenible, CATIE, IDR, 2012)

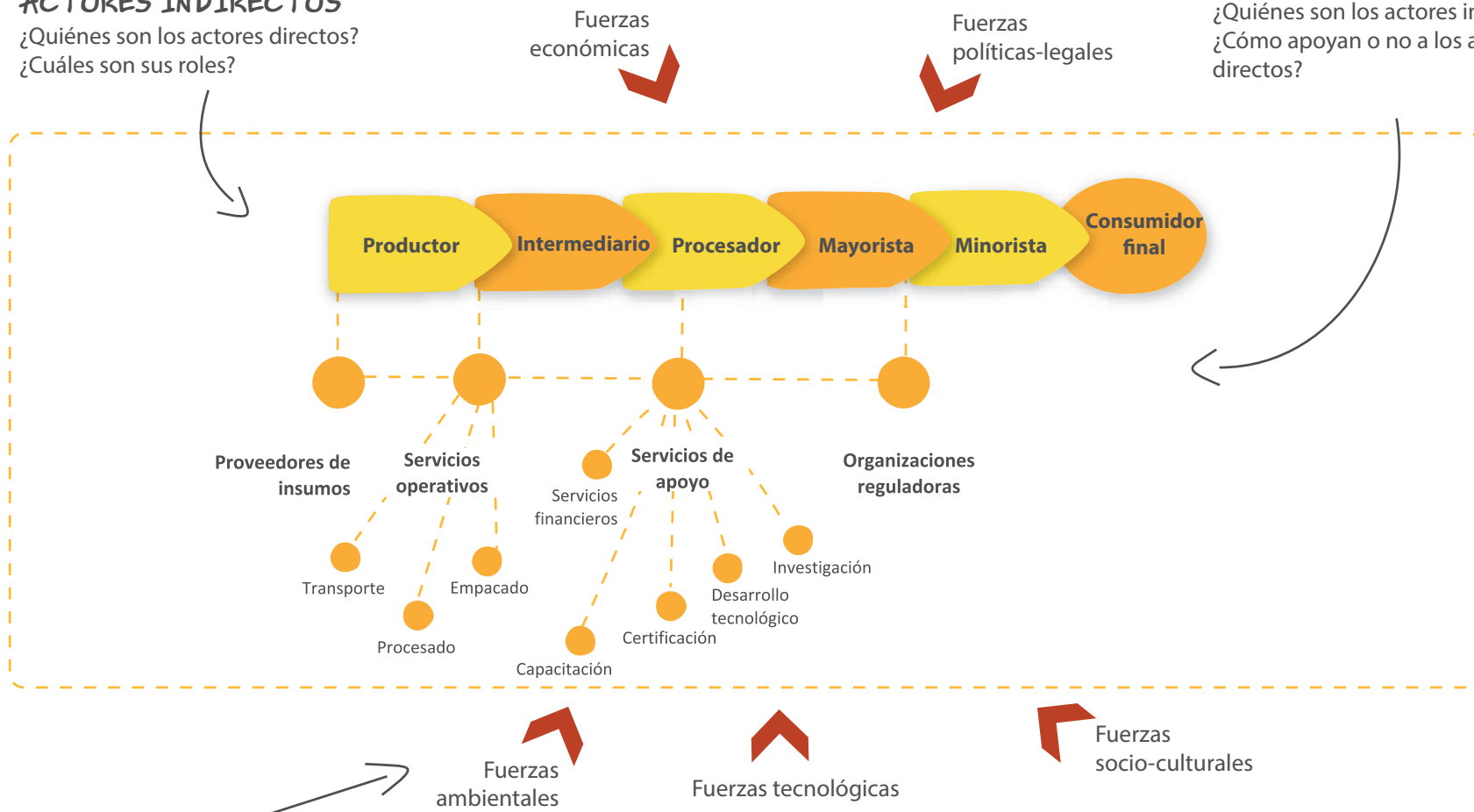
Las instituciones pueden ser formales (como las legislaciones o leyes) o informales (como las prácticas culturales) y operan a diversas escalas. Estos sistemas socioeconómicos e institucionales facilitan, limitan o pueden ser neutrales para el desarrollo de una cadena de valor. Es especialmente importante evaluar cómo las instituciones formales e informales afectan la participación de los pobres, las mujeres, las minorías étnicas, y otros grupos frecuentemente excluidos de la sociedad.

## ACTORES INDIRECTOS

¿Quiénes son los actores directos?  
¿Cuáles son sus roles?

## ACTORES INDIRECTOS

¿Quiénes son los actores indirectos?  
¿Cómo apoyan o no a los actores directos?



## INFLUENCIAS DEL ENTORNO

¿En qué contexto está operando la cadena de valor?





## Cadenas de valor agropecuarias

Los eslabones comunes en el contexto de los productores a pequeña escala incluyen la preproducción, producción, poscosecha, procesamiento, venta y venta al por menor, pero estas pueden ser subdivididas en más partes si se requiere.

## Qué puede ser visualizado en el mapeo de la cadena de valor?

Actores directos involucrados en la cadena, interrelaciones, roles y funciones

- Actores indirectos y cómo apoyan el funcionamiento de la cadena
- Vínculos, brechas o bloqueos entre los actores
- Flujo de productos
- Flujo de información
- Formación de precios
- Distribución de beneficios
- Influencias del entorno de la cadena de valor

# EJERCICIO 1: MAPEO DE LA CADENA DE VALOR

**Objetivo:** Visualizar los eslabones de la cadena, los actores clave y sus funciones, flujos de producto e información desde la producción hasta el consumo.



6 horas

Productores  
Servicios de apoyo



- Tarjetas de papel de varios colores de 25cm x 17cm
- Pliegos de papel unidos con cinta para obtener mínimo un espacio de 1m x 2m
- Marcadores de varios colores
- Cinta



Si existe: informes o documentos que contengan cifras generales de rendimientos y costos de la cadena.



## Tres mapeos:

- Mapeo de actores y relaciones
- Mapeo de cifras comerciales
- Mapeo del entorno

## Antes de empezar

Asegúrese de entender muy bien todos los conceptos relacionados con la cadena de valor y el ejercicio del mapeo, para que pueda resolver fácilmente las dudas de los participantes del ejercicio.

Una explicación breve y sencilla sobre cada una de las partes de una cadena, la puede encontrar en esta guía (pág. 9 a 14)

<http://bit.ly/1ptm3Ju>.

También puede hacer un ejercicio de sensibilización, que consiste en representar cada eslabón de la cadena por medio de un participante. Escriba en tarjetas con letra grande los nombres de cada eslabón y pídale a cada participante que se la pegue en el pecho. Así, como en un juego de rol, cada persona personificará una parte de la cadena y usted podrá ubicarlas en el salón, de manera que muestre la relación que hay entre los eslabones. Este ejercicio también le será muy útil para hacer visible cuándo hay competitividad. Así, usted hace una tarjeta con el nombre de "Innovación" y hace a todos los eslabones avanzar tomados de la mano hacia ella. De esta manera podrá explicar que solo una cadena en la que los eslabones caminan justos hacia la innovación (mientras fluye información de doble vía entre ellos), podrá alcanzar la competitividad permanente.

## Recomendaciones para el manejo de las tarjetas

Escribir solo una idea por tarjeta, con extensión máxima de tres renglones, y letra grande para que todos puedan leer los comentarios.

- Establecer y usar diferentes colores de tarjetas para diferenciar, por ejemplo, cada eslabón de un color diferente. Asegúrese que el grupo entienda a dónde corresponde cada eslabón.
- La ventaja de escribir la información sobre tarjetas es que pueden ser movidas cuando, durante la discusión, se decida si debe ir en un lugar distinto al que inicialmente se había pensado. Si el grupo prefiere, se puede escribir la información directamente en el papel.

## Información de otros actores

Es probable que los participantes del ejercicio tengan menos información de los eslabones que están más cerca al consumidor final. En este caso se recomienda recopilar la información que hace falta por medio de una encuesta de mercado. Para esto pueden encontrar ayuda en la sección 6 del siguiente documento: Autoevaluación facilitada para la gestión de empresa asociativas rurales. Está disponible para descargar en:

<http://bitly.com/19hP3fd>.



## Documentación

Poder conservar los resultados de este ejercicio es vital para la aplicación de los próximos ejercicios propuestos en esta guía; así como para futuros análisis y trabajos en la cadena, y para poder comparar después con nuevos mapeos y determinar qué tanto se ha avanzado y dónde ha habido cambios. Una idea para conservar estos resultados es tomar una muy buena foto del mapeo (de alta resolución, con buena iluminación y buen enfoque).

- Es necesario designar un secretario al comienzo del ejercicio para que se encargue de dejar por escrito las conclusiones que no se reflejen o no se escriban en el mapa, así como los puntos más importantes de la discusión.
- Tomar fotos del grupo cuando están construyendo el mapeo será muy valioso para socializar o compartir con otros esta experiencia.

Lo primero que se requiere es representar sobre el papel los eslabones de la cadena, bien sea dibujados o con tarjetas (*p. ej. producción, procesamiento, o comercialización*). Después, con las siguientes preguntas, se estimula la discusión en grupo. Las respuestas se escriben en tarjetas y se ubican en su respectivo lugar sobre la cadena (**ver las recomendaciones para el manejo de las tarjetas**).

### Fase uno: Mapeo de actores y sus relaciones

#### a) Los actores directos y sus roles

¿Quiénes son los actores involucrados en cada eslabón?

¿Dónde están ubicados geográficamente?

¿Qué hacen dentro de la cadena?

¿Cuáles son sus características? (*p.ej. género, edad, educación*)

¿Qué actores hacen falta?

#### b) Los actores indirectos

¿Quién apoya la cadena en cada eslabón?

¿Cuáles servicios de apoyo (*necesarios para mejorar la competitividad de la cadena como: sistema, capacitación, crédito y asistencia técnica*) y cuáles servicios operativos (*necesarios para cumplir funciones operativas, como: transporte, almacenamiento y procesado*) requieren las actividades en la cadena?

¿Quiénes proveen los insumos?

¿Qué servicios se ofrecen?

¿Qué servicios faltan?

¿Quién podría proveer los servicios que faltan?

¿Entre los actores indirectos, quién es aliado, quién es neutro y quién es un opositor?

¿Qué interés tienen los actores indirectos?

¿Cuál es el poder relativo de los socios y cómo está siendo usado?

¿Cómo son las relaciones con los socios clave? ¿Son buenas, regulares o malas?



Fase uno: 2 horas



Hay que tener cuidado de visualizar tanto el apoyo formal como el apoyo recibido por actores informales, que a veces resulta ser más efectivo que el de los otros grupos de apoyo.

### c) El flujo de los productos y el flujo de información

Puede visualizar los flujos por medio de líneas entre los respectivos actores. También piense en las conexiones no-secuenciales, por ejemplo productor – comerciante.

¿A quién vende cada actor sus productos?

¿Qué tipo de información es intercambiada entre los actores?

¿Quién brinda información a quién?

¿Con qué frecuencia se comunican los actores entre ellos?, ¿a través de qué medios?

### d) Las relaciones entre los actores clave

¿Cómo son las relaciones entre los actores directos?

¿Son buenas, regulares o malas? ¿Por qué?

¿Cómo son las relaciones entre los actores *indirectos*?

¿Son buenas, regulares o malas? ¿Por qué?

### e) Las características de la producción

¿Cuáles son las características del producto? (tamaño, color, apariencia, textura, presentación, etc.)

Al final de cada fase, resuma las principales conclusiones de la sesión de trabajo, apoyándose en el mapeo correspondiente. Esta es una buena manera de confirmar si existe un acuerdo general sobre la información plasmada en el mapa, y de verificar si todavía hay algún vacío de información en la representación gráfica o en alguno de los participantes. Por favor, recuerde la importancia de documentar todas estas conclusiones y discusiones finales.



Cómo dibujar flujos, conexiones y relaciones

Relaciones o flujos que son fuertes

Relaciones o flujos que son débiles

Relaciones o flujos que son de una sola vía

Relaciones o flujos que son de ida y vuelta

## Fase dos: Mapeo de las cifras comerciales

Para facilitar la visualización de las cifras comerciales y evitar confusiones en los participantes a causa de la cantidad de información, será necesario dibujar una nueva cadena con los actores directos. Después, el facilitador inicia la discusión de grupo con las preguntas a continuación.

Posteriormente, el grupo escribe los principales resultados de la discusión en tarjetas y las pega en su respectivo eslabón en el mapeo de la cadena.

### a) Los precios y pagos

¿Cuál es el precio de venta en cada eslabón?

¿En qué épocas del año aumentan o disminuyen los precios del producto?

¿En qué forma pagan los compradores los productos? (p. ej. efectivo, cheque)

### b) Los volúmenes

¿Cuál es el volumen de producto (en kg, toneladas o unidades locales) que se vende a cada comprador (por día, mes, cosecha, etc.)?

¿Con qué frecuencia se vende el producto?

¿Cuáles son los épocas de escasez y/o abundancia del producto?

### c) Los rendimientos

¿Cuánto cuesta producir cada unidad (p. ej. Kilo, litro) del producto?

¿Cuáles son los rendimientos?

¿Si se transforma el producto, cuáles son los factores de conversión? (p. ej. Kg de fruta para obtener un kg de pulpa).



Fase dos: 2 horas



Idealmente, esta fase será realizada directamente después de la fase 1.





Fase tres: 2 horas

### Fase tres: El mapeo de las influencias del entorno

Para representar estas influencias no es necesario trabajar con los mapeos elaborados en la fase 1 y 2. De hecho, para este ejercicio se recomienda dibujar nuevamente solo la estructura básica (actores directos e indirectos, flujo de producto, flujo de información e interconexiones) de la cadena.

Después, el facilitador presenta las cinco fuerzas externas, a través de las siguientes preguntas clave, y selecciona con los participantes, las áreas más relevantes para el contexto de su cadena de valor específica. La información clave se anota en tarjetas de papel y luego se pegan en la cadena de valor dibujada con antelación.

#### 1. Fuerzas Económicas

- *¿Qué fuerzas macroeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor?* (por ejemplo las condiciones del mercado global o las tasas de cambio)
- *¿Qué fuerzas microeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor?* (por ejemplo el acceso a la infraestructura, al crédito, a la tenencia de tierra)
- *¿Qué fuerzas socioeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor?* (por ejemplo los ingresos, la tenencia de tierra, de casa, la asistencia sanitaria, la calidad de vida).

#### 2. Fuerzas políticas-legales

- *¿Cómo las leyes, regulaciones, estándares o impuestos, influyen en la cadena de valor y en los mercados seleccionados?*
- *¿Cómo los estándares del sector privado y las prácticas de los negocios influyen en la cadena de valor y en los mercados seleccionados?*
- *¿Cómo afectan otras políticas a la cadena de valor?* (políticas de fijación de precios, políticas del consumidor, etc.)

#### 3. Fuerzas socio-culturales

- *¿Cuáles son las circunstancias culturales, religiosas, demográficas, educacionales y étnicas de los actores y socios de la cadena de valor?*
- *¿Cómo influyen los valores, las creencias, las actitudes y los estilos de vida, en las preferencias de los consumidores, las prácticas de negocio y las organizaciones de productores?*

#### 4. Fuerzas ambientales

- *¿Cómo influye el cambio climático y la variabilidad a la cadena de valor?*
- *¿Cómo se relaciona la cadena con las funciones ambientales (como el acceso al agua, a la salud del terreno) y cómo éstas apoyan o impiden el desarrollo de la cadena?*

#### 5. Fuerzas tecnológicas

- *¿Hay tecnología disponible para los actores de la cadena de valor y sus socios?*
- *¿Es deseable o posible el uso de tecnología?*
- *¿Cómo el costo y la disponibilidad de tecnología afectan a la cadena de valor?*
- *¿Existe tecnología desarrollada localmente que esté disponible o hay tecnología proveniente de fuentes externas?*

#### Fuentes de información de mercado

Al igual que en la fase 2, puede ser necesario recolectar información secundaria a través de encuestas de mercado. Revise la sección 6 del siguiente documento para entender mejor este tema:

Autoevaluación facilitada para la gestión de empresa asociativas rurales. Está disponible para descargar en:

<http://bitly.com/19hP3fd>

El facilitador necesitará comprender muy bien los conceptos relacionados con estas cinco fuerzas para poderlos explicar. Tenga a mano el glosario de esta guía y asegúrese de dominarlo.





▶▶▶ CIAT International Center for Tropical Agriculture

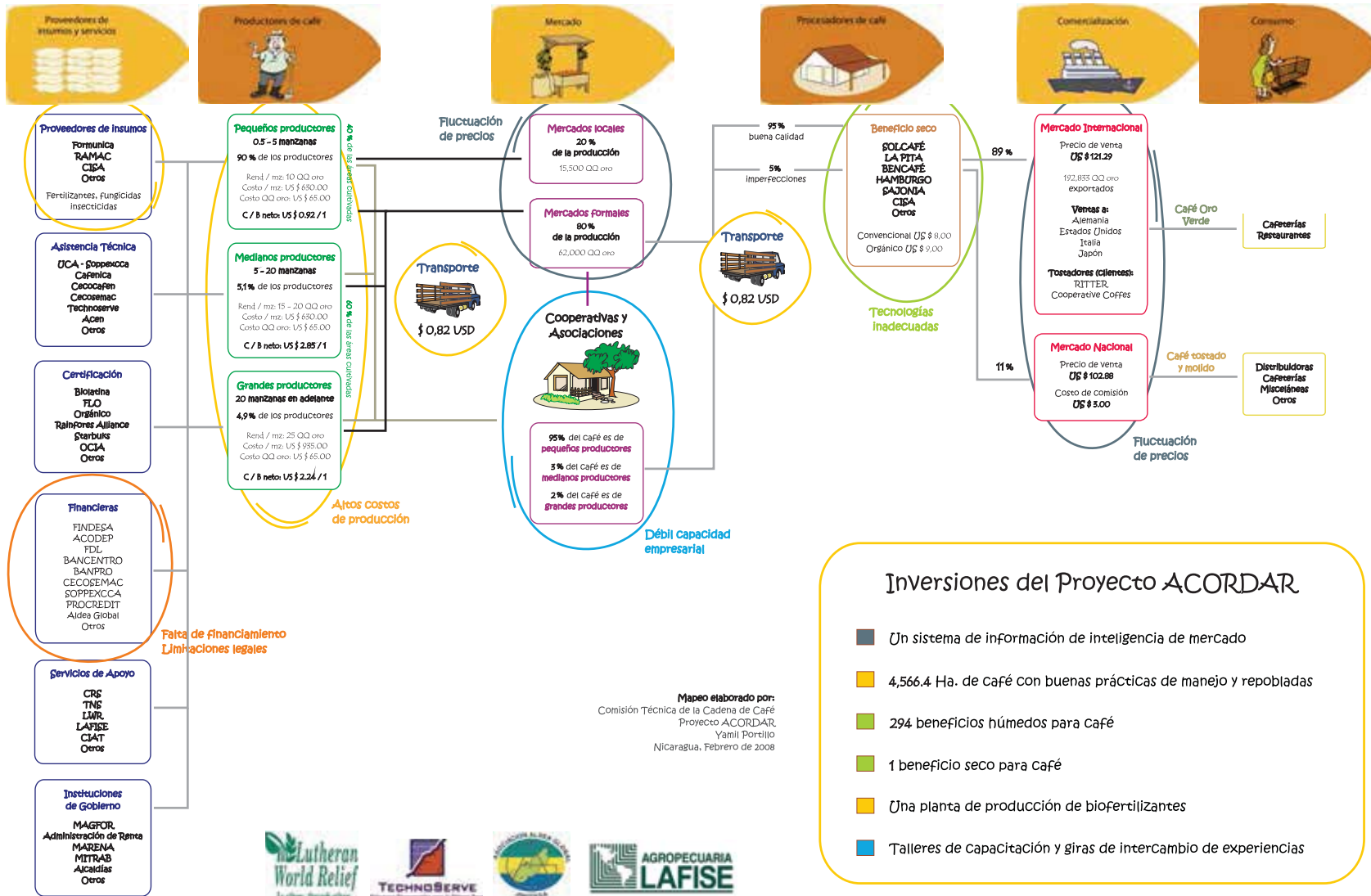




# Caso

*La cadena de café en el Proyecto Alianza para la Creación de Oportunidades de Desarrollo Rural a través de Relaciones Agroempresariales (ACORDAR, por sus siglas en inglés). Nicaragua, 2007 – 2012.*

# Mapeo de la cadena del Café



- ### Inversiones del Proyecto ACORDAR
- Un sistema de información de inteligencia de mercado
  - 4,566.4 Ha. de Café con buenas prácticas de manejo y repobliadas
  - 294 beneficios húmedos para Café
  - 1 beneficio seco para Café
  - Una planta de producción de biofertilizantes
  - Talleres de capacitación y giras de intercambio de experiencias



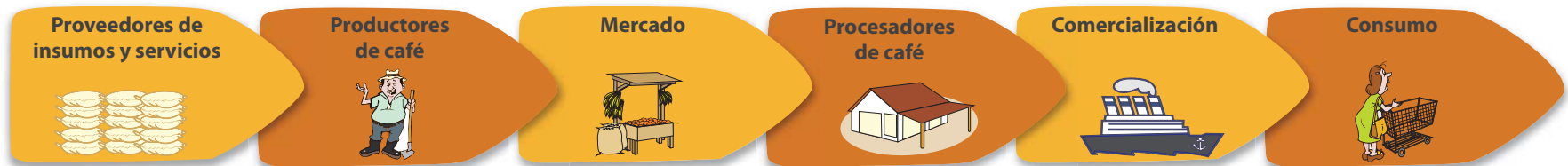
# Mapeo de las influencias externas del café (gráfico para ejemplificar)

- Encarecimiento del petróleo y otros insumos, elevó los costos de producción para los pequeños y medianos productores.
- Descenso de los precios de café en La Bolsa en el 2010 (de US\$212 por quintal en enero, a \$184 en marzo y abril).
- Creación del Instituto Nicaragüense de Fomento Cooperativo (Infocoop), que agilizó procesos de promoción, fortalecimiento administrativo (como la actualización de estatutos y reglamentos institucionales) y contable (como el pago de impuestos y la actualización de registros y rubros).
- La ley de Café aún no opera como se requiere. No hay una legislación eficiente que regule el mercado informal en Nicaragua, fomente la producción cafetalera a través de incentivos y promueva la oferta de créditos a largo plazo que contemplen la renovación y repoblación de plantaciones de café.



## Fuerzas económicas

## Fuerzas políticas- legales



## Fuerzas ambientales



- Cambios de clima en el ciclo de producción 2008 – 2009, afectaron directamente los rendimientos productivos: maduración irregular de las cosechas, abortos florales, derrame de la cosecha, y degradación de los recursos naturales.

\$10000 \$5000

# Plantilla del modelo de negocio

Produccion de Plantula

Cosecha PreSeleccionada

Manejo Tecnico del cultivo

Asespio

Empaca Sacos de 50 Kg

Relaciones con clientes



Recursos clave



0 a 15 °Brix

Peso promedio 150-200 g/ Fruto

Promedio 35% de Juugo

Canales

Via Terrestre Camion



recorrido en fto de camion



# Herramienta **2**

## La plantilla del modelo de negocio



## Metas

Analizar el funcionamiento de una organización clave de la cadena de valor con una mirada de 360 grados.

Desarrollar un lenguaje compartido para describir y evaluar el modelo de negocio.

Crear una línea de base para desarrollar innovaciones en el modelo de negocio.

## Preguntas clave

¿Cómo funciona mi organización?

¿El modelo de negocio existente es viable?

¿Qué cambios del modelo de negocio pueden mejorar el desempeño general?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo de negocio?

¿Qué influencias del entorno inciden positiva y negativamente en el modelo de negocio?

¿El modelo de negocio del comprador facilita la inclusión de productores a pequeña escala como proveedores?

¿El modelo de negocio del comprador tiene una propuesta de valor de doble vía (hacia sus clientes y hacia sus proveedores)?

¿El modelo actual de la organización de productores la hace atractiva como socio comercial para un comprador formal?

# Perfil

## Qué permite hacer

Facilitar la articulación entre agricultores y compradores para establecer relaciones comerciales formales.

Detectar oportunidades, cuellos de botella y desequilibrios financieros en el modelo de negocio.

Identificar áreas de innovación o mejora.

Presentar aspectos complejos del negocio en una forma fácil y asequible.

Fomentar el emprendimiento por parte de los productores.

Comparar el funcionamiento de distintas relaciones comerciales entre agricultores de pequeña escala y compradores formales.

Plasmear un bosquejo del modelo de negocio de la organización, que sirva para futuros análisis.

Alimentar la construcción de un plan de negocio.

## Lo que no puede hacer

Puede complementar, pero no reemplazar el trabajo existente en cadenas de valor, competitividad y análisis financiero.

El modelo de negocio constituye una herramienta adicional que puede apoyar el desarrollo agroempresarial. Sin embargo, al igual que las demás herramientas, es posible hacer mal uso de ella o aplicarla superficialmente.





Yo represento a una organización de productores...

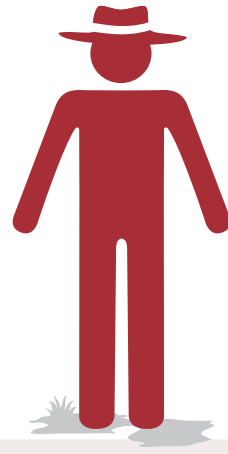
*"Estamos a punto de empezar una relación comercial con un nuevo cliente".*

*"Estamos buscando nuevas formas de presentar nuestra organización".*

*"Queremos mejorar nuestro desempeño".*

*"Queremos iniciar una innovación en un producto o proceso".*

*"Necesitamos insumos para construir nuestro plan de negocio".*



Yo represento a un comprador...

*"Necesitamos una revisión más amplia de nuestro negocio para evitar problemas típicos del abastecimiento de pequeños productores".*

*"Queremos innovar a través de la inclusión de productores a pequeña escala como proveedores".*

# Perspectivas



Yo represento a una ONG o agencia de desarrollo...

Yo represento a una ONG o agencia de desarrollo...

*"Queremos facilitar la articulación comercial de los productores con compradores".*

*"Queremos entender mejor a los compradores e identificar las*

*oportunidades que brindan sus modelos de negocios para vincular agricultores de pequeña escala como proveedores".*

*"Queremos aprender a manejar nuevas herramientas para hacer efectivo nuestro rol como facilitadores de acceso al mercado".*

*"Queremos comparar el funcionamiento de distintas relaciones comerciales entre pequeños productores y compradores formales, para identificar patrones y principios que permitan mejorar futuras intervenciones".*

# El concepto

*"Un modelo de negocio describe la lógica sobre cómo una organización crea, captura y entrega valor"*

ALEXANDER OSTERWALDER

...de la teoría a la práctica

# De la cadena de valor al modelo de negocio

El modelo de negocio



Los modelos de negocio de los actores directos forman la cadena de valor, porque una cadena de valor es simplemente un encadenamiento de varios modelos de negocio.

Siguiendo este concepto, las líneas que separan la cadena de valor del modelo de negocio son borrosas.

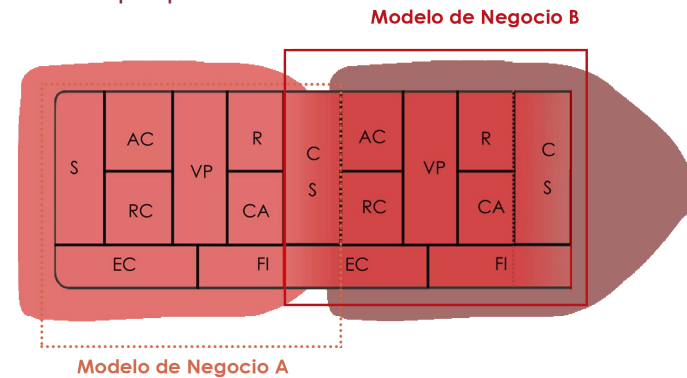
## ¿Cómo seleccionar la relación comercial para intervenir?

La mirada panorámica que genera el mapeo de la cadena de valor ayuda a tomar la decisión sobre dónde enfocar la intervención a nivel del modelo de negocio. Dado que el enfoque de esta guía es la inclusión, se busca identificar particularmente aquella relación comercial que sirve como punto de apalancamiento para los demás eslabones. Esto significa encontrar la relación entre vendedor y comprador más adecuada para intervenir con los principios para modelos de negocio incluyentes.

Sin embargo, la metodología de construcción del modelo de negocio como tal, generalmente sirve para ser aplicada en cualquier eslabón de la cadena de valor y en cualquier relación comercial.

El mapeo de la cadena de valor es la mirada al **sistema de manera global**.

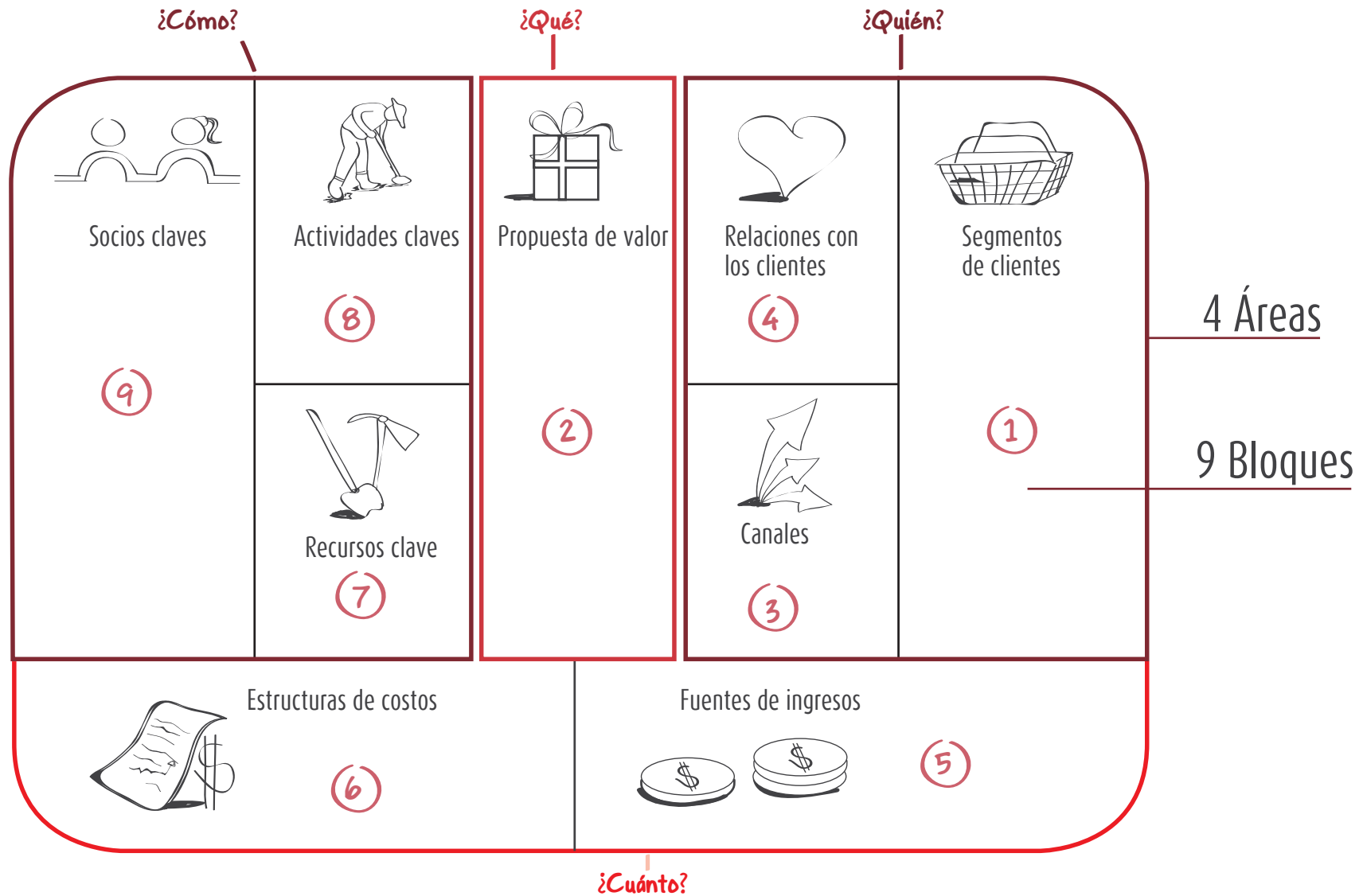
La plantilla del modelo de negocio representa **un zoom** con perspectiva de 360°



Criterios para guiar la decisión sobre cuál relación comercial de la cadena intervenir:

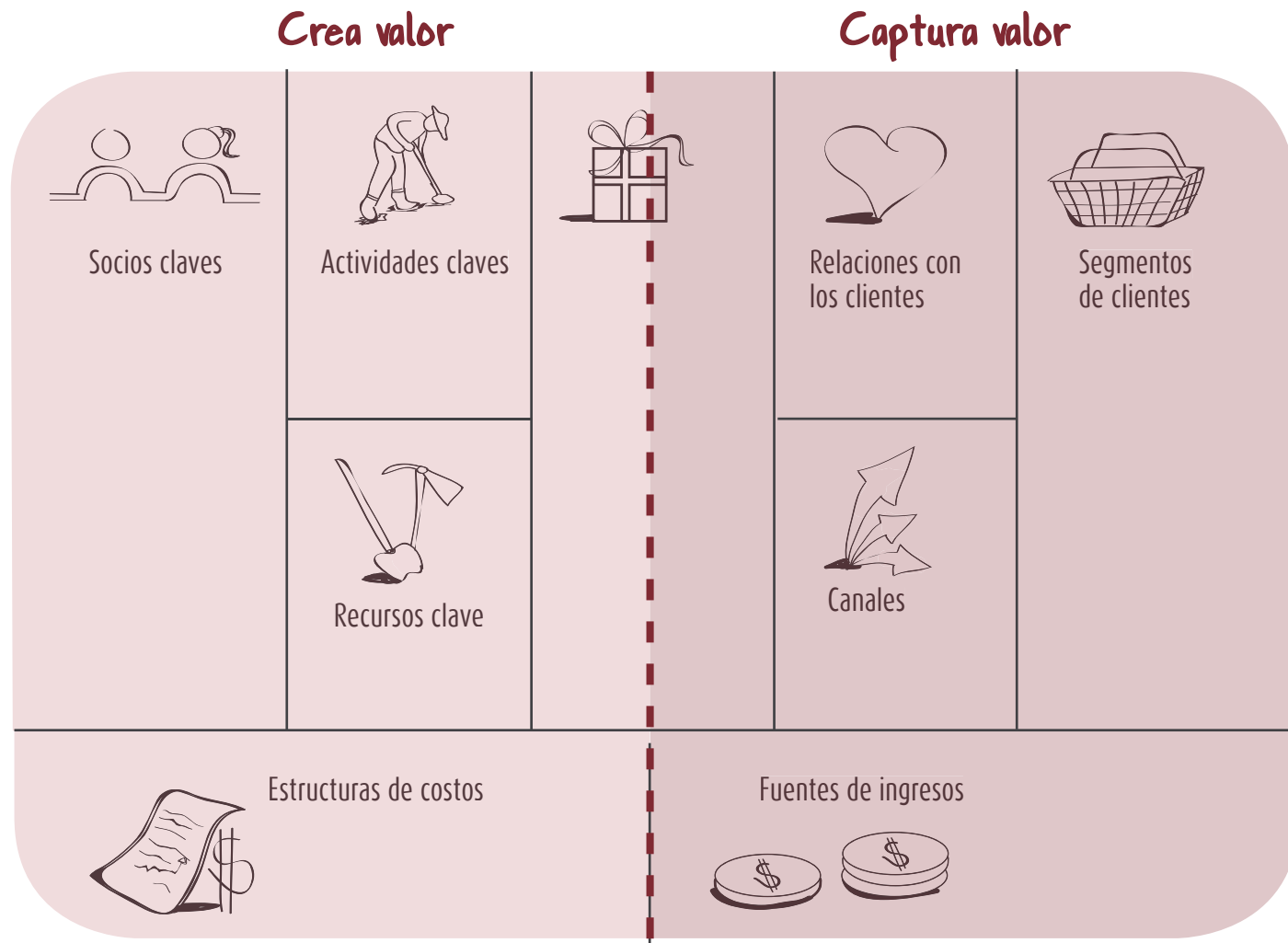
- **Punto de apalancamiento:** Identificar una relación comercial que ofrece la oportunidad de generar cambios positivos hacia varios eslabones atrás de la cadena.
- **Disposición** de los actores involucrados en la relación comercial a la innovación y el cambio.
- **Número de beneficiarios** que se pueden beneficiar de un cambio positivo
- **Tiempo** que lleva la relación comercial.

# La plantilla del modelo de negocio

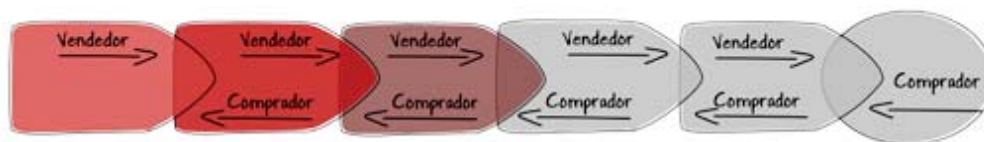
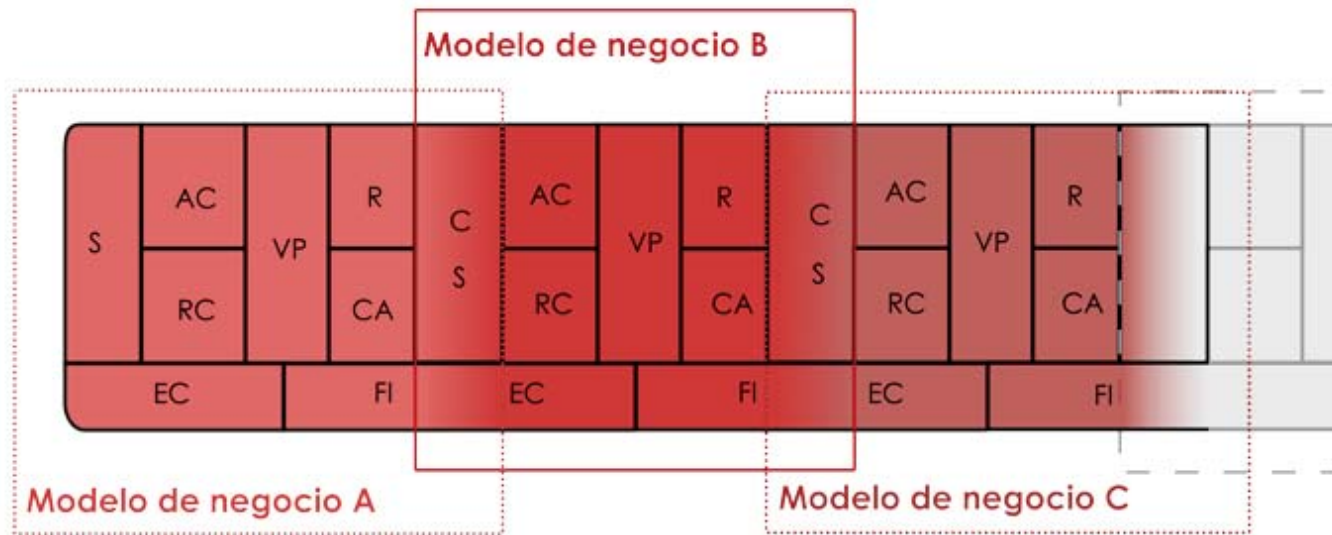




# La plantilla del modelo de negocio



# El encadenamiento de los modelos de negocio



## COMPRADOR O VENDEDOR – UNA CUESTIÓN DE LA PERSPECTIVA

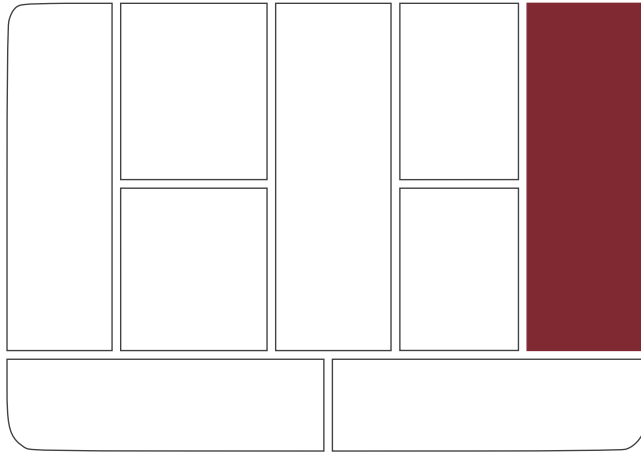
En una cadena de valor cada actor es comprador y vendedor para sus eslabones vecinos. Una cadena de valor sólida necesita vínculos fuertemente conectados para enfrentarse a factores internos y externos de estrés. Entender cómo fortalecer estos vínculos es crítico para la calidad de las relaciones comerciales.

¿Cómo cada modelo de negocio está adaptado a las necesidades de sus eslabones vecinos?





## Bloque No. 1: Clientes



Los clientes están en el núcleo del modelo de negocio porque sin ellos ningún negocio podría subsistir. Es importante entender las necesidades de los clientes o los segmentos de clientes para determinar cómo satisfacer sus necesidades de la mejor forma. Para los pequeños productores, generalmente los consumidores son desconocidos, lo que hace aún más importante que se invierta tiempo para entender sus necesidades y preferencias. En el caso de las organizaciones de productores, los segmentos de clientes pueden ser distintos tipos de compradores y, bajo un enfoque de negocios incluyentes, estos productores podrían ser vistos como un segmento de clientes (alguien a quién vender), pero esta caja de herramientas se enfoca más en la inclusión de estos pequeños productores como proveedores (alguien a quien comprar).



### Preguntas clave para graficar

- ¿Quiénes son los clientes?  
(p. ej. intermediarios, procesadores, mayorista, minorista, consumidor final)
- ¿Qué necesidades tiene cada cliente?



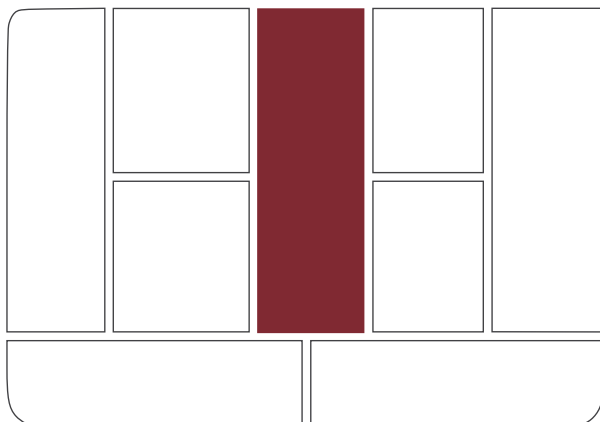
### Preguntas adicionales para documentar

- ¿Dónde están ubicados geográficamente?
- ¿Cuál es el volumen y la frecuencia de venta para cada cliente?  
(p. ej. diario, semanal, mensual / kg, litros, toneladas, etc.)
- ¿Cuándo inició la relación comercial?
- ¿Qué tipo de acuerdo comercial se mantiene con cada cliente?

### ¿Cuándo tiene sentido crear segmentos de mercado?

- Las necesidades de los clientes justifican un producto o servicio diferente.
- Los clientes son abastecidos a través de distintos canales de distribución.
- Los clientes requieren distintos tipos de relaciones.
- Los clientes cuentan con una rentabilidad sustancialmente diferente.
- Los clientes están dispuestos a pagar por los productos o por diferentes servicios.

## Bloque No. 2: Propuesta de valor



La propuesta de valor es la razón por la que los clientes escogen su producto o servicio sobre los demás. Para identificar la propuesta de valor para cada cliente o segmento de clientes, considere el problema o la necesidad que su bien o servicio satisface. En la mayoría de los casos, la propuesta de valor tiene un componente tangible que incluye todas las características perceptibles por los sentidos, como el tamaño del producto, la composición nutricional, el color, sabor y olor. Las características intangibles no se pueden percibir directamente e incluyen propiedades de salud, características de origen del producto o características del proceso de producción, como la agricultura orgánica o el Comercio Justo.



### Preguntas clave para graficar

- ¿Qué tipo de producto se vende a cada cliente?
- ¿Cuáles son las características tangibles del producto?
- ¿Cuáles son las características intangibles del producto?
- ¿Cuáles son los factores diferenciadores del producto?



### Preguntas adicionales para discutir y documentar

- ¿Qué productos incluyen procesos adicionales que agreguen valor en poscosecha?  
(selección, empaque, lavado, etc.)
- ¿Cuál es el volumen o porcentaje de los productos rechazados por cada cliente?
- ¿La propuesta de valor está complementada con algún tipo de servicio?

### ¿Qué crea valor para los compradores ?

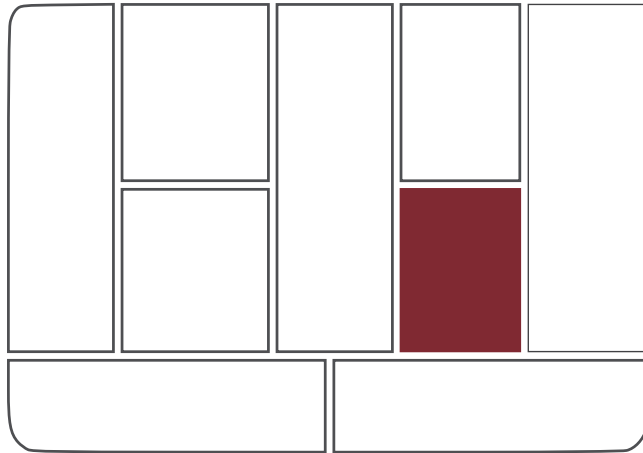
- Calidad de la provisión
- Provisión estable de productos
- Certificaciones y estándares
- Precios competitivos
- Calidad constante
- Transparencia en los procesos

### ¿Qué crea valor para los pequeños productores?

- Demanda estable y consistente
- Provisión de insumos
- Capacitación y asistencia técnica
- Servicios financieros
- Contratos
- Información de mercado



## Bloque No. 3: Canales



Los canales se refieren a cómo el producto o el servicio llega al cliente y se interrelaciona con él. En el caso de los productos agrícolas, el canal de ventas suele ser equivalente a la cadena de logística de suministro, la cual transfiere el producto entre el productor y el consumidor final.



### Preguntas clave para graficar

*¿Por cuál medio de transporte se entrega el producto al cliente?*



### Preguntas adicionales para discutir y documentar

*¿Quién asume los costos de transporte?*

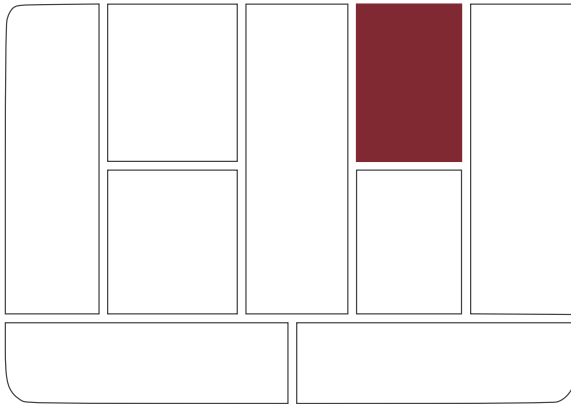
*¿Cuánto tiempo demora el transporte?*

*¿Qué términos de entrega existen?*

*(reclamo en la finca, entrega al cliente, etc.)*

*¿Cómo funciona el almacenamiento del producto?*

## Bloque No. 4: Relaciones con clientes



Un modelo de negocio también debe describir el tipo de **relación** que se quiere establecer con cada segmento de clientes para entregar el producto o la propuesta de valor. Las relaciones pueden variar, desde relaciones personales hasta relaciones automatizadas. Considere los siguientes aspectos:



### Preguntas clave para graficar

- ¿Cuál es la frecuencia de comunicación con cada cliente?
- ¿Qué forma de comunicación se está usando con cada cliente?

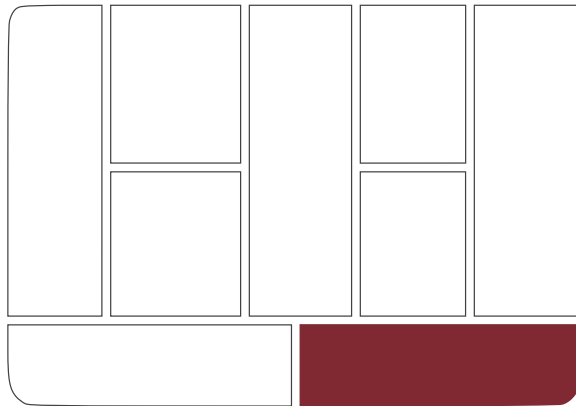


### Preguntas adicionales para documentar

- ¿Cuál es el contenido de la comunicación con cada cliente?
- ¿Las relaciones son buenas, malas o regulares?, ¿Por qué?



## Bloque No. 5: Fuentes de ingresos



La **fente de ingresos** de nuestra compañía debe estar compuesta de la siguiente dinámica:

**Una propuesta de valor** que se acerque a los **clientes** a través de cierto **canal**, apoyada por un tipo de **relación** particular.



### Preguntas clave para graficar

Ingresos a través de la venta de productos:

¿Cuál es el valor total de venta por cliente?

(p. ej. Mensual, anual)

¿Cuál es el valor total de venta por categoría de producto?

¿Cuál es el margen de ganancia por cliente?

¿Cuál es la forma de pago por cliente?

¿Con qué frecuencia paga cada cliente?

Otros ingresos:

¿Qué otros ingresos, fuera de la venta de productos, tiene?



### Preguntas adicionales para documentar

Ingresos a través de la venta de productos:

¿Cómo se determina el precio?

(Según oferta y demanda local, fijación de precio nacional por política, precio en Bolsa, etc.)

¿Existen precios fijos o dinámicos?

- **Si son fijos:**

¿Por qué periodo se determina el precio fijo?

¿Cuál es el valor del precio fijo?

- **Si son dinámicos:**

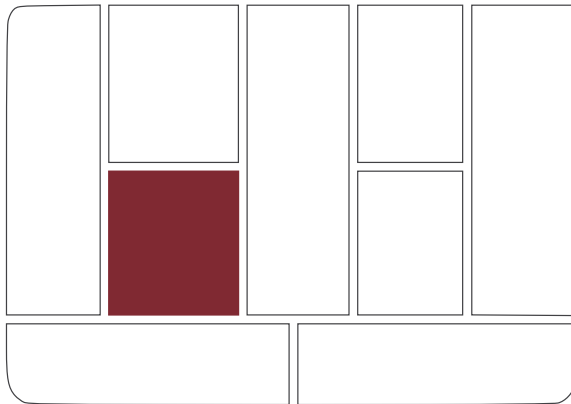
¿Cuál es el nivel de fluctuación que existe por semana, por mes, por año?

¿Cuál es el precio mínimo, cuál es el precio máximo?

Si existe un tipo de certificación o estándar:

¿Cuál es el sobreprecio de los productos certificados?

## Bloque No. 6: Recursos clave



Los recursos clave de una organización describen los medios físicos, intelectuales, financieros o humanos que son esenciales para crear y sostener la propuesta de valor, presentarla al mercado, establecer relaciones con los clientes y generar ingresos.



### Preguntas clave para graficar

*¿Cuáles son los recursos clave necesarios para desarrollar y sostener la propuesta de valor?*

*¿Recursos humanos?*

(Competencias, Conocimiento, saber-hacer, personal)

*¿Recursos físicos?*

(infraestructura, equipos, tecnología)

*¿Recursos naturales?*

(Materia prima, agua, energía solar)

*¿Recursos financieros?*

(Flujo de caja, crédito, ahorros, seguros)

*¿Recursos sociales?*

(Relaciones y redes, comunidad, activos culturales)

*¿Propiedad intelectual?*

(Marca, patentes, certificaciones, normas y estándares)



### Preguntas adicionales para documentar

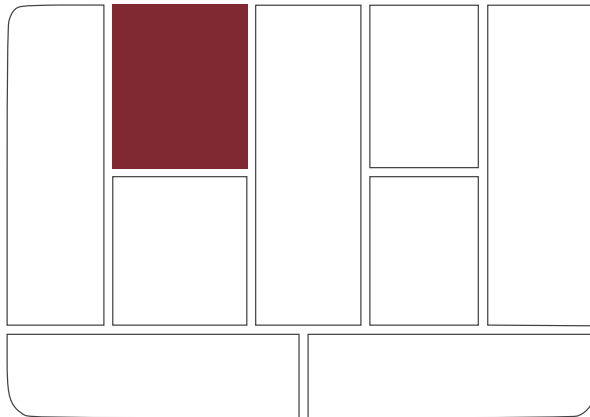
*¿Hacen falta recursos para asegurar el buen funcionamiento del negocio?*

*¿Cuáles recursos hacen falta?*





## Bloque No. 7: Actividades clave



Las actividades clave de una organización son cruciales para el funcionamiento exitoso de la empresa. Al igual que los recursos clave, las actividades requieren generar y mantener la propuesta de valor, presentarla a los mercados, mantener las relaciones con el cliente y generar ingresos.



### Preguntas clave para graficar

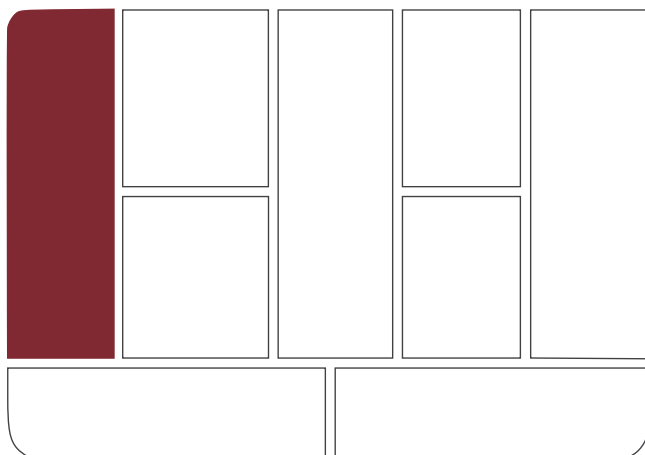
- ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la producción?*
- ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con el procesamiento?*
- ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la venta de los productos?*
- ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la administración logística?*
- ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la financiación del negocio?*



### Preguntas adicionales para documentar

- ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con el control de calidad?*
- ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la resolución de problemas internos y externos?*

## Bloque No. 8: Socios clave



Muy pocos modelos de negocio pueden operar sin el soporte de una red de socios clave.

Los socios pueden ser divididos en dos grupos:

- *Socios directos*, con quienes la compañía opera su modelo de negocio central (como los productores, transportadores, proveedores de insumos, etc.)
- *Socios indirectos*, quienes apoyan o facilitan el desarrollo del modelo de negocio (como las Instituciones financieras, los centros de investigación, las universidades, las ONG, las agencias del sector público, los gobiernos locales, etc.)



### Preguntas clave para graficar

¿Quiénes son los socios clave directos?

(productores, proveedores de insumos de producción, transportadores)

¿Quiénes son los socios clave indirectos?

(instituciones financieras, centros de investigación, universidades, ONG, agencias del sector público, etc.)



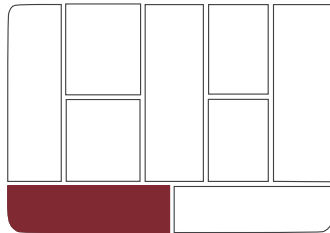
### Preguntas adicionales para documentar

¿Qué recursos clave conseguimos a través de los socios?

¿Cómo es la calidad de los recursos conseguidos a través de los socios?



## Bloque No. 9: Estructura de costos



Esta estructura describe los costos en los que se incurre por la creación y entrega de la propuesta de valor, el mantenimiento de las relaciones con el cliente y la generación de ingresos. Estos costos pueden ser calculados una vez los recursos y las actividades clave han sido identificadas.

### Consejos sobre la estructura de costos de productores de pequeña escala:

Un gran reto para aplicar un modelo de negocio en el contexto de la agricultura de pequeña escala es la ausencia de datos sobre la estructura de costos, especialmente a nivel productivo. Esta brecha puede ser superada de muchas formas. En nuestra experiencia, una de las maneras más efectivas de obtener datos razonables acerca de los costos, es a través de grupos focales compuestos por los agricultores.

El facilitador debe ayudar a listar las diferentes fases del ciclo del cultivo: plantación, cosecha y actividades poscosecha en la finca. Para cada actividad identificada, se le pregunta a los agricultores por los costos en unidades de tiempo (por ejemplo horas) o en valores monetarios. Al final del ejercicio, todas las actividades se convertirán en valores monetarios que se suman para llegar a un estimado claro sobre los costos. Es útil un enfoque de grupo para este



### Preguntas clave para graficar

*¿Cuáles son los costos más importantes relacionados con el modelo de negocio?*

(p. ej. personal, alquiler, servicios públicos, mantenimiento, compra de insumos, compra de materia prima, certificaciones, costos relacionados con créditos, etc.)



### Preguntas adicionales para documentar

*¿Cuáles costos son fijos, cuáles son variables?*

*¿Qué proporción de los costos está cubierto por terceros?*








(Corporación, proyectos, subsidios, etc.)

ejercicio porque provee control social y revisión de los datos entre compañeros para evitar la información atípica. También permite la discusión sobre las actividades implementadas y puede ayudar a subrayar áreas potenciales para ganar en eficiencia o para ahorrar costos. Para que este ejercicio sea efectivo, debe ser implementado con más de un grupo de discusión y los resultados deben ser comparados entre sí.

### Dificultades con la información de negocio desde los compradores:

A veces los compradores no están dispuestos a compartir su información acerca de la relación que mantienen con los productores de pequeña escala. En este caso, se debe tratar de construir la información con base en información secundaria o estimaciones. Al procesar la información se debe tener en cuenta el grado de incertidumbre, dado que no se trata de información primaria.










# Las preguntas clave para graficar

 <p><b>Socios claves</b></p> <p>¿Quiénes son los socios clave directos? ¿Quiénes son los socios clave indirectos?</p>	 <p><b>Actividades claves</b></p> <p>¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la producción, con el procesamiento, con la venta, con la administración logística, y con la financiación del negocio?</p>	 <p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>¿Qué tipo de producto se vende a cada cliente? ¿Cuáles son las características tangibles del producto? ¿Cuáles son las características intangibles del producto? ¿Cuáles son los factores diferenciadores del producto?</p>	 <p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <p>¿Cuál es la frecuencia de comunicación con cada cliente? ¿Qué forma de comunicación se está usando con cada cliente?</p>	 <p><b>Segmentos de clientes</b></p> <p>¿Quiénes son los clientes? ¿Qué necesidades tiene cada cliente?</p>
 <p><b>Estructuras de costos</b></p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes relacionados con el modelo de negocio?</p>	 <p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>¿Cuál es el valor total de venta por cliente? ¿Cuál es el valor total de venta por categoría de producto? ¿Cuál es el margen de ganancia por cliente?</p>			<p>¿Cuál es la forma de pago por cliente? ¿Con qué frecuencia paga cada cliente? ¿Qué otros ingresos, fuera de la venta de productos, tiene?</p>

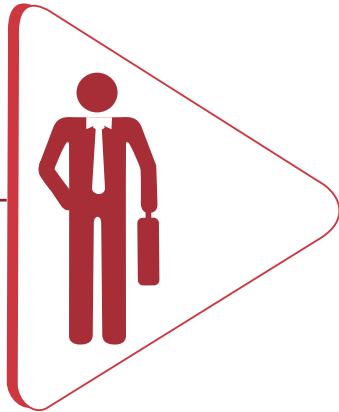


# Indicadores clave

para el seguimiento del modelo de negocio del vendedor

 <p><b>Socios claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• % socios necesario para el funcionamiento del negocio</li><li>• Calidad de los servicios brindados por los socios</li><li>• Relación a largo plazo</li></ul>	 <p><b>Actividades claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• % de prácticas clave implementados</li><li>• % de cumplimiento de prácticas clave</li></ul>	 <p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Descripción de producto(s)</li><li>• Características tangibles</li><li>• Características intangibles</li></ul>	 <p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Medio y frecuencia de comunicación con cada cliente</li></ul>	 <p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Número de clientes por segmento/mercado</li><li>• Frecuencia de venta por cliente</li><li>• Volúmen de venta por cliente</li><li>• Duración de la relación comercial con cada cliente</li><li>• Tipo de acuerdo comercial con cada cliente</li></ul>
 <p><b>Estructuras de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tipo y valor de costos más importantes</li><li>• Valor de costos fijos</li><li>• Valor de costos variables</li></ul>	 <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• % de recursos necesarios para el funcionamiento del negocio</li></ul>		 <p><b>Canales</b></p> <p>Canales de distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Medio de distribución</li><li>• Responsabilidad de entrega</li><li>• Lugar de entrega</li><li>• Duración de la entrega</li></ul>	
		 <p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>Ingresos obtenidos de la venta de productos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Valor del producto</li><li>• Valor total por cliente</li><li>• Valor total por categoría de producto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beneficio neto</li><li>• Forma de pago</li><li>• Frecuencia de pago</li><li>• Tipo de precios</li><li>• Otros ingresos recibidos</li></ul>	

# La propuesta de valor de doble vía



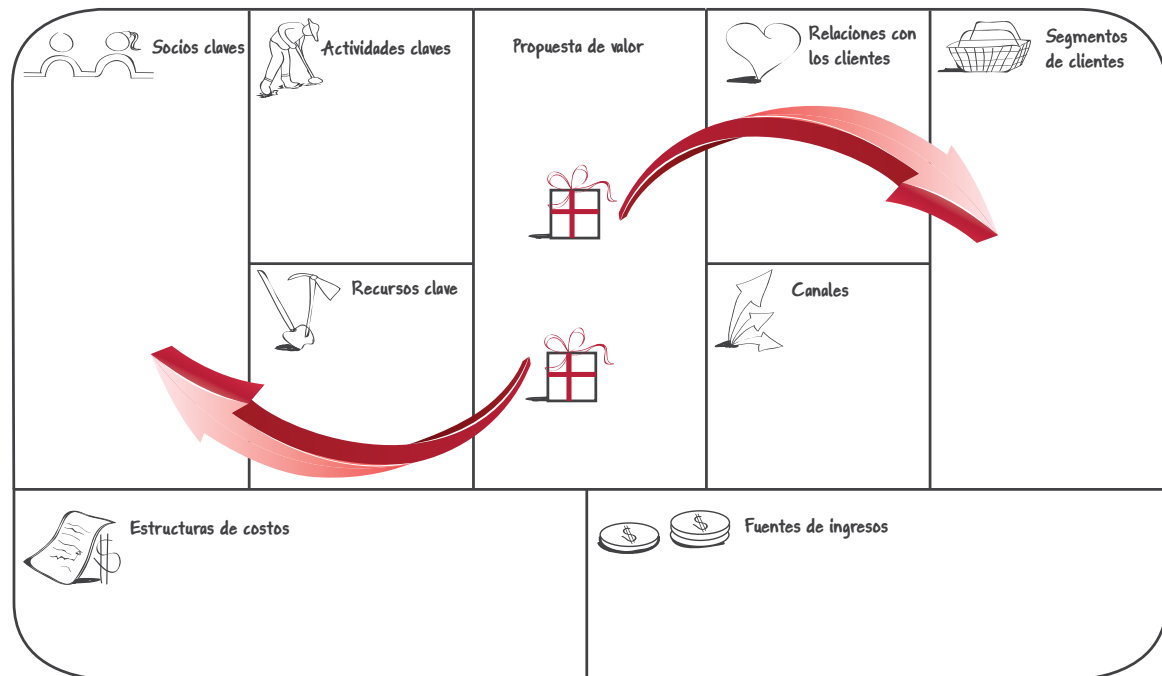
Este concepto es importante **para compradores** que quieren incluir a los productores de pequeña escala en su cadena de suministro. En modelos de negocios incluyentes, es importante mirar la propuesta de valor desde dos perspectivas, (1) La propuesta de valor desde el punto de vista de los productores y (2) La propuesta de valor desde la perspectiva de los clientes. Los modelos de negocio incluyentes deben ser sensibles a las realidades de los pequeños productores, así como a las demandas del mercado. En el caso de las cadenas agroalimentarias, casi todas las propuestas de valor están construidas bajo estándares de calidad y seguridad, disponibilidad durante todo el año, y en ocasiones, precios bajos comunicados a los clientes a través de marcas y otros factores diferenciadores. (Ver el ejemplo de *Cuatro Pinos, Guatemala* o *AlSur, Colombia*).



¿Qué valor estamos ofreciendo a nuestros proveedores-productores a pequeña escala?

¿Qué necesidades tienen los proveedores-productores a pequeña escala?

Quando el comprador valora las relaciones comerciales con sus proveedores (es decir, hacia atrás) y quiere revisarlas para mejorarlas, el bloque de los **socios** funciona como el bloque de los **clientes** (para pensar en las necesidades de sus proveedores y cómo las está supliendo).







# EJERCICIO 2: LA CONSTRUCCION DE LA PLANTILLA DEL MODELO DE NEGOCIO

**Objetivo:** Analizar el funcionamiento actual del negocio y descubrir oportunidades para mejorar.



3 horas

Actores clave de la organización bajo estudio



- Tarjetas de papel de varios colores
- Pliegos de papel
- Marcadores de varios colores
- Cinta



El mapeo de la cadena de valor (opcional)  
Datos clave sobre la organización bajo estudio



El modelo de negocio actual

## Preguntas para graficar versus preguntas para documentar

Las preguntas para graficar son direccionadas a los participantes en la construcción de la plantilla del modelo de negocio y deben ser plasmadas visualmente en ella. Tienen como propósito, contar la historia esencial del modelo de negocio.

La información obtenida por las preguntas adicionales para documentar, permite complementar la plantilla del modelo de negocio en forma textual. Sin embargo, es probable que los participantes del taller no conozcan bien los detalles que se busca contestar en este tipo de preguntas. Por tanto, se recomienda generar esta información después del taller, por medio de una entrevista a la persona clave que maneja este tipo de información (p. ej. Gerente o presidente de la organización de productores).

## Permanecer enfocado en el presente

Durante el análisis el facilitador debe enfocar la discusión en el estado actual del modelo de negocio, dado que los participantes tienden a plasmar el estado ideal de cómo debería ser, en lugar de cómo realmente es.

Durante las discusiones en grupo, el facilitador debe regular que los aportes de los participantes no sean prejuzgados.

## Para capturar el valor de este ejercicio

El facilitador debe asegurarse de registrar las conclusiones y los puntos destacados de la discusiones (notas, fotografías, grabación, video); en especial lo relacionado con las preguntas para documentar y discutir (bien sea que lo aplique en plenaria o en entrevistas posteriores). Es ideal que la plantilla del modelo vaya acompañada al final de un documento corto que resuma las principales conclusiones obtenidas con este ejercicio.

## Explicar términos abstractos

A veces las personas tienen dificultades para entender términos abstractos, como el término "modelo". El facilitador puede ayudarles, al comparar un modelo de negocio, con una casa. Para esto, se pregunta a varios participantes, de qué color es su casa, cuántas ventanas y habitaciones tiene... Es muy probable que cada uno conteste algo diferente. El facilitador luego puede cruzar esto con el modelo de negocio. Como las casas de cada uno, un modelo puede tomar muchas formas.





### Antes de empezar:

Asegúrese de tener claro cómo va a representar la plantilla de manera que todos los participantes puedan verla y se pueda utilizar para plasmar allí la información que se vaya generando durante la construcción. Algunas ideas son: proyectarla sobre una pared (un recurso que requiere un plan B, en caso de que no haya energía eléctrica), dibujarla con cinta masking en el piso o en una pared, o imprimirla en un gran formato (la opción que requiere una mayor inversión).

Este ejercicio puede ser aplicado para ambos actores: vendedores (productores) y compradores. Para los productores, este ejercicio sirve para mejorar el desempeño de su actividad productiva y aumentar la eficiencia y el funcionamiento. Para los compradores, ayuda a conocer cómo se está articulando su modelo de negocio con la inclusión de los productores a pequeña escala.

¿Cómo está funcionando nuestro negocio/ nuestra finca actualmente?

#### 1. Introducción del concepto

El facilitador introduce el marco general de la plantilla del modelo de negocio describiendo los nueve bloques del modelo de negocio.

#### 2. Construcción del modelo de negocio

En el orden propuesto, se busca contestar las preguntas que se exponen abajo. Es importante mantener la discusión en el estado actual del negocio, puesto que se tiende a deliberar sobre lo que les gustaría ver en el futuro, en vez de centrarse en lo que está ocurriendo en el presente. La información debe escribirse en tarjetas de papel que se pegan en el bloque respectivo de la plantilla del modelo de negocio.

#### Clientes:

¿Quiénes son los clientes?

¿Qué necesidades tiene cada cliente?

#### Propuesta de valor:

¿Qué tipo de producto se vende a cada cliente?

¿Cuáles son las características tangibles del producto?

¿Cuáles son las características intangibles del producto?

¿Cuáles son los factores diferenciadores del producto?

#### Canales:

¿Por cuál medio de transporte se entrega el producto al cliente?



La construcción del modelo de negocio debe iniciar con el bloque de los clientes para resaltar que son ellos quienes adquieren la propuesta de valor y sin ellos, no hay negocio y por lo tanto, no hay ingresos.

### Relaciones con los clientes:

¿Cuál es la frecuencia de comunicación con cada cliente?

¿Qué forma de comunicación se está usando con cada cliente?

### Fuentes de ingresos:

Ingresos a través de la venta de productos:

¿Cuál es el valor total de venta por cliente?

¿Cuál es el valor total de venta por categoría de producto?

¿Cuál es el margen de ganancia por cliente?

¿Cuál es la forma de pago por cliente?

¿Con qué frecuencia paga cada cliente?

Otros ingresos:

¿Qué otros ingresos, fuera de la venta de productos, tiene?

### Recursos clave:

¿Cuáles son los recursos clave necesarios para desarrollar y sostener la propuesta de valor?

¿Recursos humanos? ¿Recursos físicos? ¿Recursos naturales? ¿Recursos financieros? ¿Recursos sociales? ¿Propiedad intelectual?

### Actividades clave:

¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la producción?

¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con el procesamiento?

¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la venta de los productos?

¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la administración logística?

¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la financiación del negocio?

### Socios clave:

¿Quiénes son los socios clave indirectos?

¿Quiénes son los socios clave directos?

### Estructura de costos:

¿Cuáles son los costos más importantes relacionados con el modelo de negocio?

### Costos fijos

Se pagan así sean o no realizadas las ventas. Los gastos fijos no varían en proporción con el volumen de venta o de producción.

Por ejemplo: alquiler, salarios, contabilidad, la mayoría de gastos de mercadotecnia, etc.

### Costos variables

Varían directamente con el volumen de ventas o de producción.

Por ejemplo: materia prima o transporte.

# EJERCICIO 3: LA EVALUACIÓN SIMPLE DEL MODELO DE NEGOCIO

**Objetivo:** Revisión del desempeño general del modelo de negocio de los productores.



3 horas

Actores clave de la organización bajo estudio



- Tarjetas de papel de varios colores
- Pliegos de papel
- Marcadores de varios colores
- Cinta



El modelo de negocio actual



Identificación de fortalezas y debilidades

## 1: Revisión del modelo de negocio

Uno o varios miembros del grupo resumen el modelo de negocio en sus propias palabras.

## 2: Determinación de la relación entre costos y beneficios

La forma más simple de obtener una primera idea sobre el estado de salud de su modelo de negocio, es revisar el balance entre las fuentes de ingreso y la estructura de costos:

- ¿Nuestras fuentes de ingresos exceden los costos?
- ¿Si generamos una ganancia, es suficiente para considerar "atractivo" nuestro negocio?
- ¿Si generamos una ganancia, es suficiente para invertir en innovaciones?
- ¿Si generamos una pérdida, por qué está sucediendo?

Una mirada más cercana a algunas figuras clave le indicará con más detalle la manera como se está desempeñando su negocio en términos de rentabilidad y eficiencia:

- 
- ¿Qué tan rentable es el modelo de negocio? (¿Cuál es nuestro margen de beneficio bruto?)
- ¿Cuál es la proporción entre beneficios y costos? (¿Qué tan eficiente somos respecto a los costos?)
- ¿Cuál es la proporción entre los ingresos y las ganancias?
- ¿Cuántos productos deben ser vendidos para empezar a generar un beneficio? (¿Cuál es el punto de equilibrio?)

## 3. Identificación de los puntos positivos y negativos

Se realiza una lluvia de ideas sobre fortalezas y debilidades del modelo de negocio. La línea de evaluación puede ser el modelo de negocio entero, o cada uno de sus nueve bloques. Resalte debilidades y fortalezas utilizando signos de suma y resta, distintos colores de tarjetas de papel u otros signos que sean fácilmente asociados por el grupo con respecto a lo positivo y lo negativo. La información se escribe sobre tarjetas de papel y se pega en la respectiva parte de la plantilla. Discuta los resultados en plenaria y anote las conclusiones de la discusión.

**El margen de beneficio bruto** es un indicador del "estado de salud" de un negocio, muestra cuánto gana la organización por cada \$ de las ventas. Esto significa que mientras más alto es el porcentaje, hay más ganancias o dinero disponible para gastos.

$$\text{Margen de beneficio bruto (\%)} = \frac{\text{Beneficio bruto}}{\text{Ingresos}} * 100$$

**El punto de equilibrio** es la cantidad de unidades producidas en las cuales los ingresos son iguales a los costos, por lo tanto, en este punto la empresa ni gana ni pierde dinero. El análisis del punto de equilibrio es crítico porque permite determinar el momento exacto en el que la empresa empieza a generar ganancia.

$$\text{Cantidad de unidades} = \frac{\text{gastos fijos}}{(\text{Pdv por unidad} - \text{CV por unidad})}$$

PdV: precio de venta-CV costos variables.



# ▶ Casos

*Alianza Hortofrutícola ALSUR, Colombia.*

*Cuatro Pinos, Guatemala.*

*Chiyangua, Colombia.*

*APROCA, Ecuador.*





## Caso: Alianza Hortofrutícola ALSUR, Colombia

### Propuesta de valor de doble vía

La innovadora propuesta de negocio del intermediario social Alianza Hortofrutícola ALSUR, busca conectar varias organizaciones de productores que manejan un portafolio de 25 productos de frutas frescas y vegetales, con supermercados de Cali. ALSUR tiene como objetivo desarrollar procesos de negocio que sean estables, lucrativos y especializados en canales que contribuyan a la mejora de la calidad de vida. Con el fin de responder mejor a los grupos de interés y teniendo en cuenta sus necesidades específicas, Alianza Hortofrutícola ALSUR desarrolló una propuesta de valor para el distribuidor y para los clientes.

### Misión del negocio:

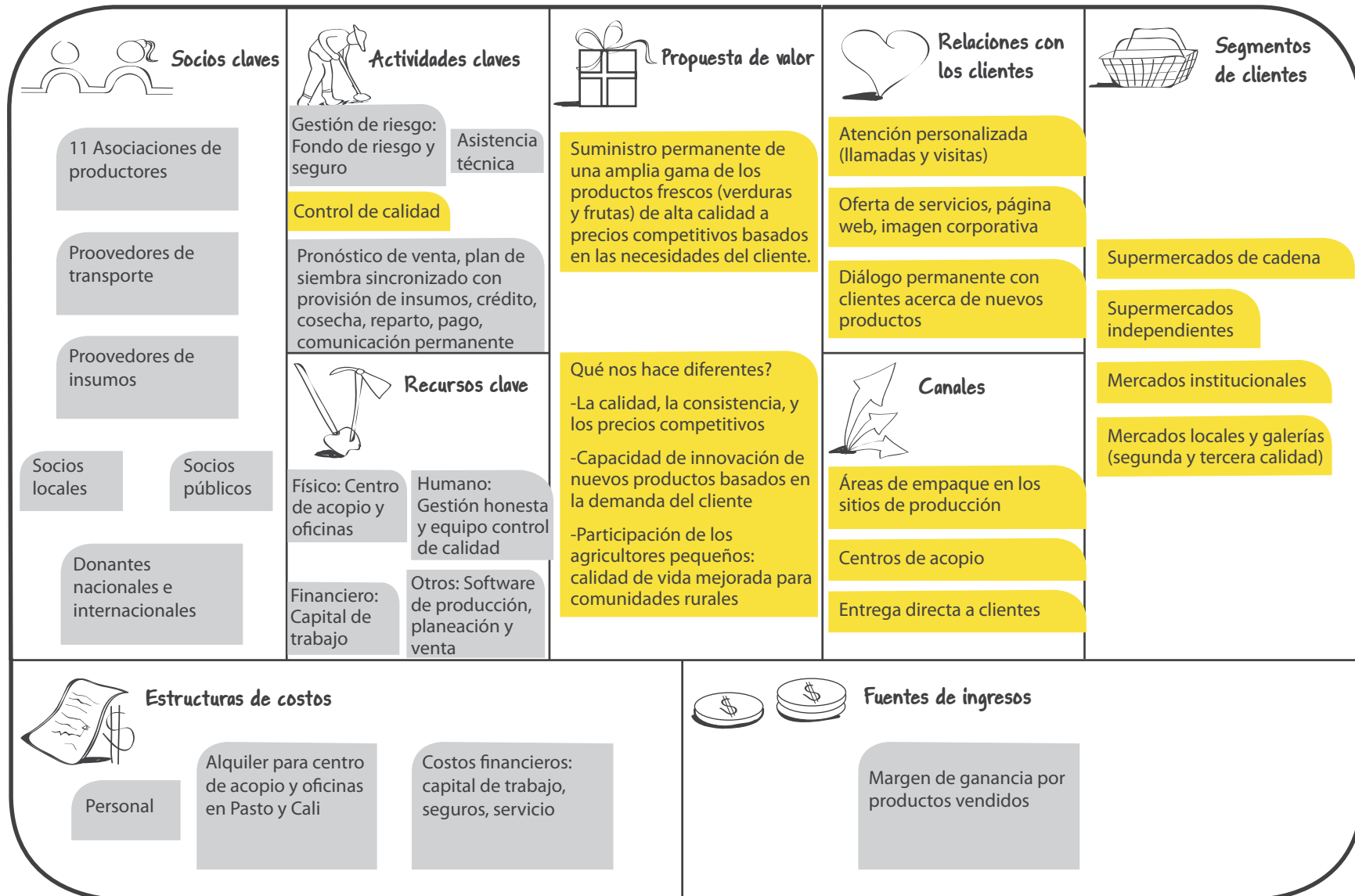
- Establecer relaciones directas entre los grupos de productores rurales y clientes en diferentes canales de mercado.
- Mejorar el nivel de ingresos de los productores a través de esquemas de comercio estables y relaciones a largo plazo.
- Proveer estrategias de desarrollo de negocio (estrategias de crecimiento, penetración de mercado y desarrollo de producto)

### Datos clave :

En el año 2012, ALSUR trabajó con 155 productores asociados, los cuales pertenecen a ocho organizaciones de agricultores: Asocofradia, Asofruit, Renacer Agroecologico, Aproborca, Coophsur, Grupo Asociativo San José, Asaais, y Asociación San Felipe Grupo Asociativo Yakupacha; mientras que para el abastecimiento suplementario ALSUR trabaja con 22 productores adicionales. En el año 2011, esta organización comercializó 25 toneladas de frutas semanales con un volumen de venta de US \$ 603.799 .

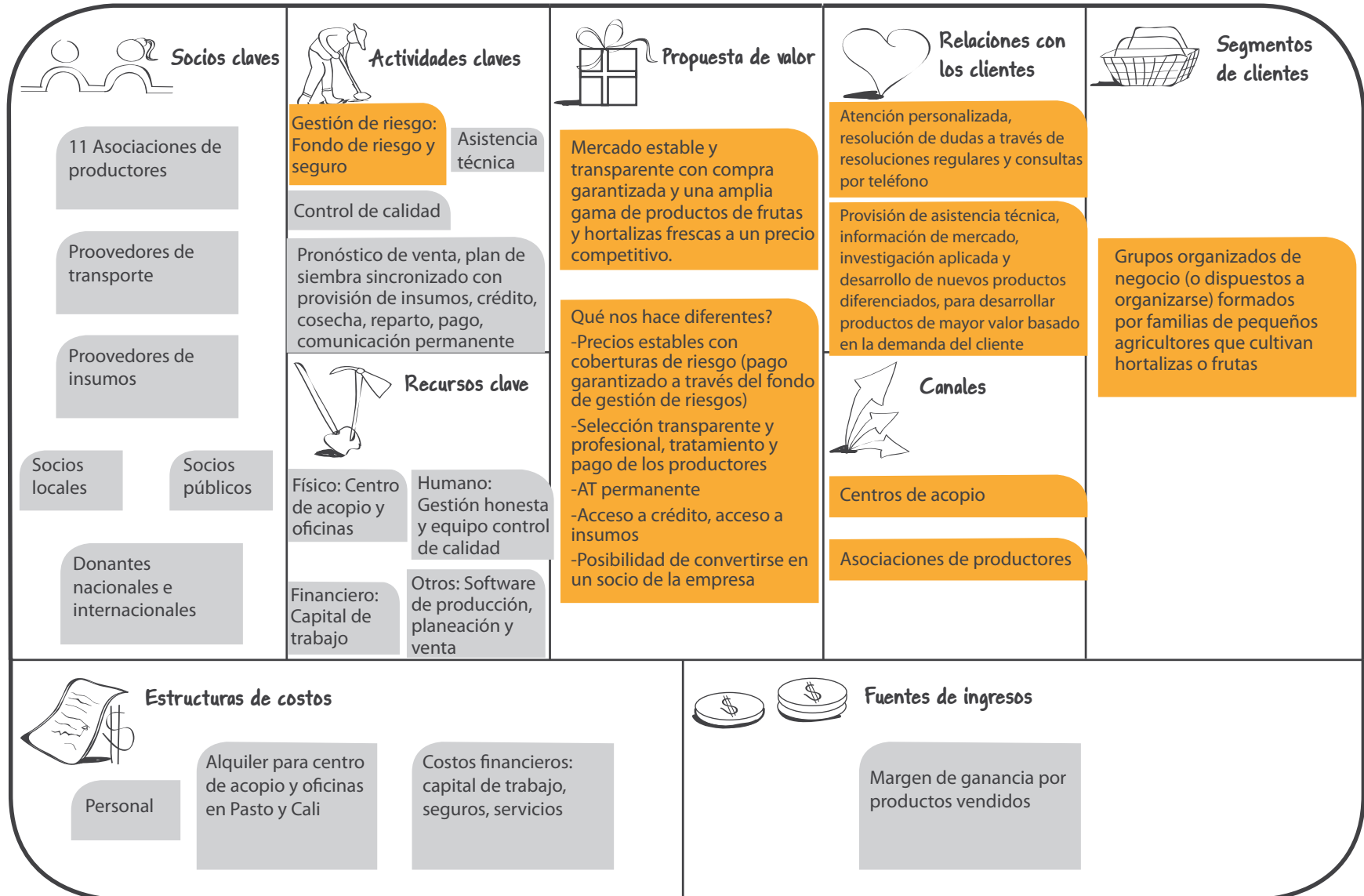


# MODELO DE NEGOCIO hacia los clientes de ALSUR, Colombia





# MODELO DE NEGOCIO hacia los productores de ALSUR, Colombia



# Caso: Cuatro Pinos, Guatemala

## Antecedentes: Agricultura por contrato con provisión de insumos y servicios

Cuatro Pinos es una cooperativa exitosa con cerca de 30 años de experiencia en la exportación de vegetales. La cooperativa, a través de su rol vital en la vinculación de productores al mercado internacional, ha evolucionado hacia lo que se considera un “intermediador social”. Cuatro Pinos maneja un portafolio de productos vegetales suministrados por aproximadamente 7000 agricultores de pequeña escala, quienes están organizados en más de 140 grupos, incluyendo cooperativas, asociaciones y otros grupos informales liderados por productores y por ONG. Recientemente la Cooperativa ha triunfado en la apertura de mercados para varios productos en los Estados Unidos y, en los últimos tres años, ha logrado alcanzar un crecimiento anual del 50% en la exportación de vegetales. Gran parte del éxito puede ser explicado por la atractiva propuesta de valor hacia los productores y hacia los compradores. Para los dos grupos Cuatro Pinos ofrece, a través de la gobernanza transparente y la mejora en la accesibilidad a mercados y servicios, una cadena de suministro de bajo riesgo y altos retornos de la vinculación de proveedores y compradores.

## Dos perspectivas – la propuesta de valor de doble vía

### 1. Propuesta de valor hacia los productores

#### Apoyo técnico, provisión de suministros y contratación formal

Cuatro Pinos maneja la gestión de compras por medio de contratos que especifican cantidad, calidad, calendario de producción y un precio fijo para el producto. Este contrato con precios fijos, ha mostrado otorgar un retorno del 7 al 10% por encima del precio de mercado. Adicionalmente, Cuatro Pinos provee créditos no-monetarios (por ejemplo insumos y semillas), asistencia técnica, seguridad social y servicios de mercadeo. Recientemente, con el apoyo del Gobierno, la cooperativa ha conseguido ofrecer seguros agrícolas que ayudan a cubrir los riesgos relacionados con el clima.

### 2. Propuesta de valor hacia los compradores

#### Suministro confiable y de calidad

Para asegurar el suministro, la escalabilidad y la calidad del producto, Cuatro Pinos identifica grupos existentes de productores agrícolas y trabaja con ellos para probar esquemas de producción; luego contrata a aquellos que muestren una gran habilidad para cumplir las metas de cantidad y calidad. La cooperativa es la única organización agrícola en Guatemala que tiene certificación global GAP, tanto a nivel productivo como de procesamiento, así como un laboratorio de residuos de pesticidas en sus instalaciones.





## Caso: Chiyangua, Colombia

Chiyangua fue fundada en 1994 en Guapi, un pequeño pueblo de la costa pacífica colombiana. Esta organización, es el resultado del esfuerzo local de un grupo de hombres y mujeres preocupados por la conservación de aspectos tradicionales de la cultura afrocolombiana. Chiyangua define a las mujeres productoras como centro de sus actividades.

Las plantas aromáticas siempre han sido parte de la cultura afrocolombiana, pero con el tiempo la organización se dio cuenta de que las plantas tradicionales, como el cimarrón (cilantro de hoja larga), iban desapareciendo cada vez más de los platos locales y estaban siendo remplazadas por condimentos artificiales, los cuales habían llegado al pueblo debido al comercio con grandes ciudades.

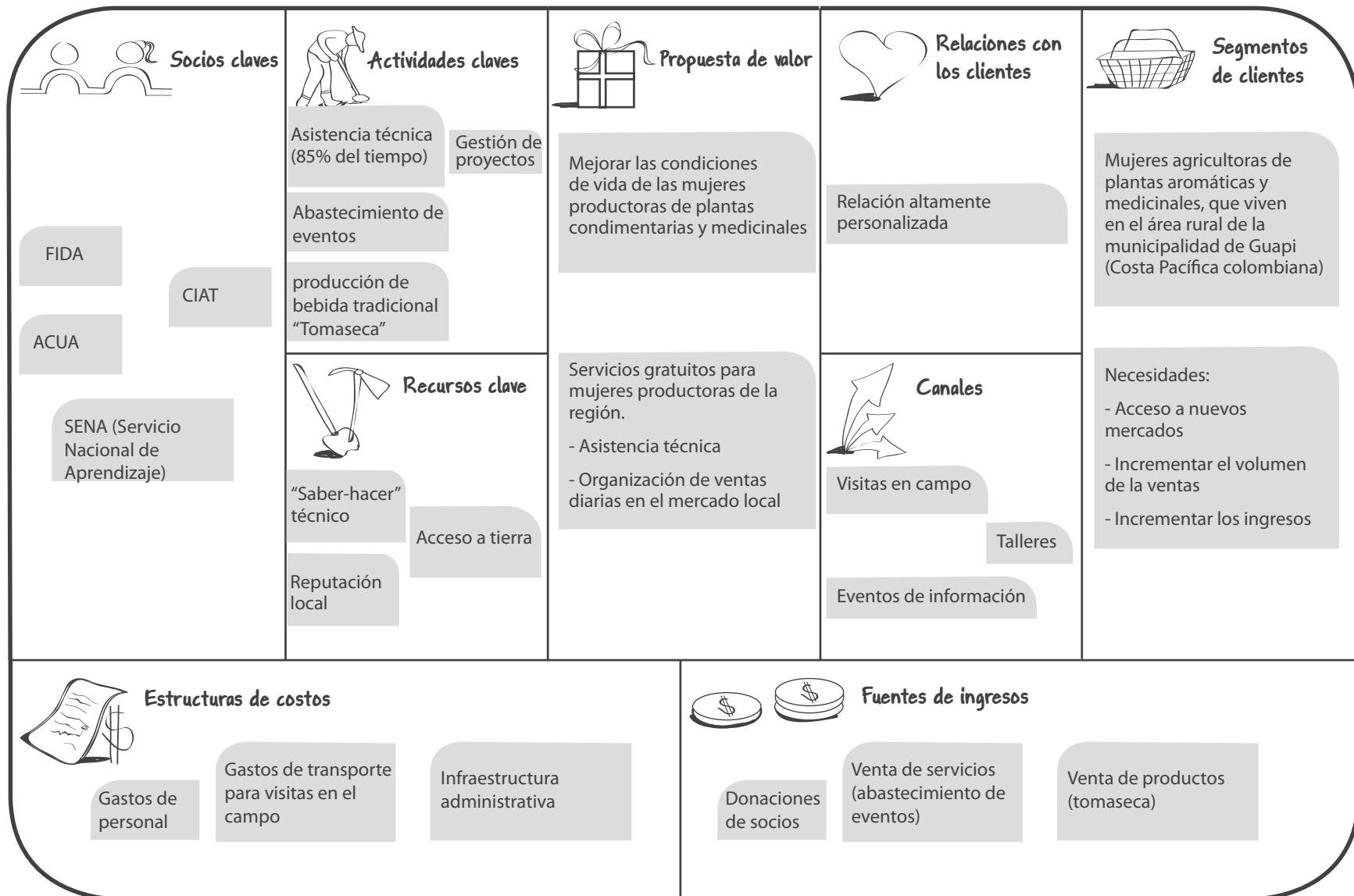
Estos desafortunados incidentes marcaron el inicio de un movimiento que tenía por objetivo promocionar el uso y consumo de plantas tradicionales y especias en comidas y bebidas. Con el apoyo de donaciones de carácter público y privado, tanto a nivel

nacional como internacional, Chiyangua introdujo un sistema innovador de producción en el área azotada por inundaciones. Fueron las agricultoras de la región quienes iniciaron la producción de plantas aromáticas en azoteas (arriates elevados de la tierra) de 2x10m construidas en madera. Este sistema de producción tuvo un costo inicial de US \$ 100, pero puede generar un ingreso mensual de hasta US \$ 200, con la ventaja de que la producción de plantas aromáticas no exige demasiado tiempo y permite que las mujeres se dediquen a otras actividades para generar ingresos.

Chiyangua es una organización muy conocida localmente y respetada en la comunidad. Principalmente provee insumos (semillas, conocimientos) y asistencia técnica a 84 mujeres agricultoras.



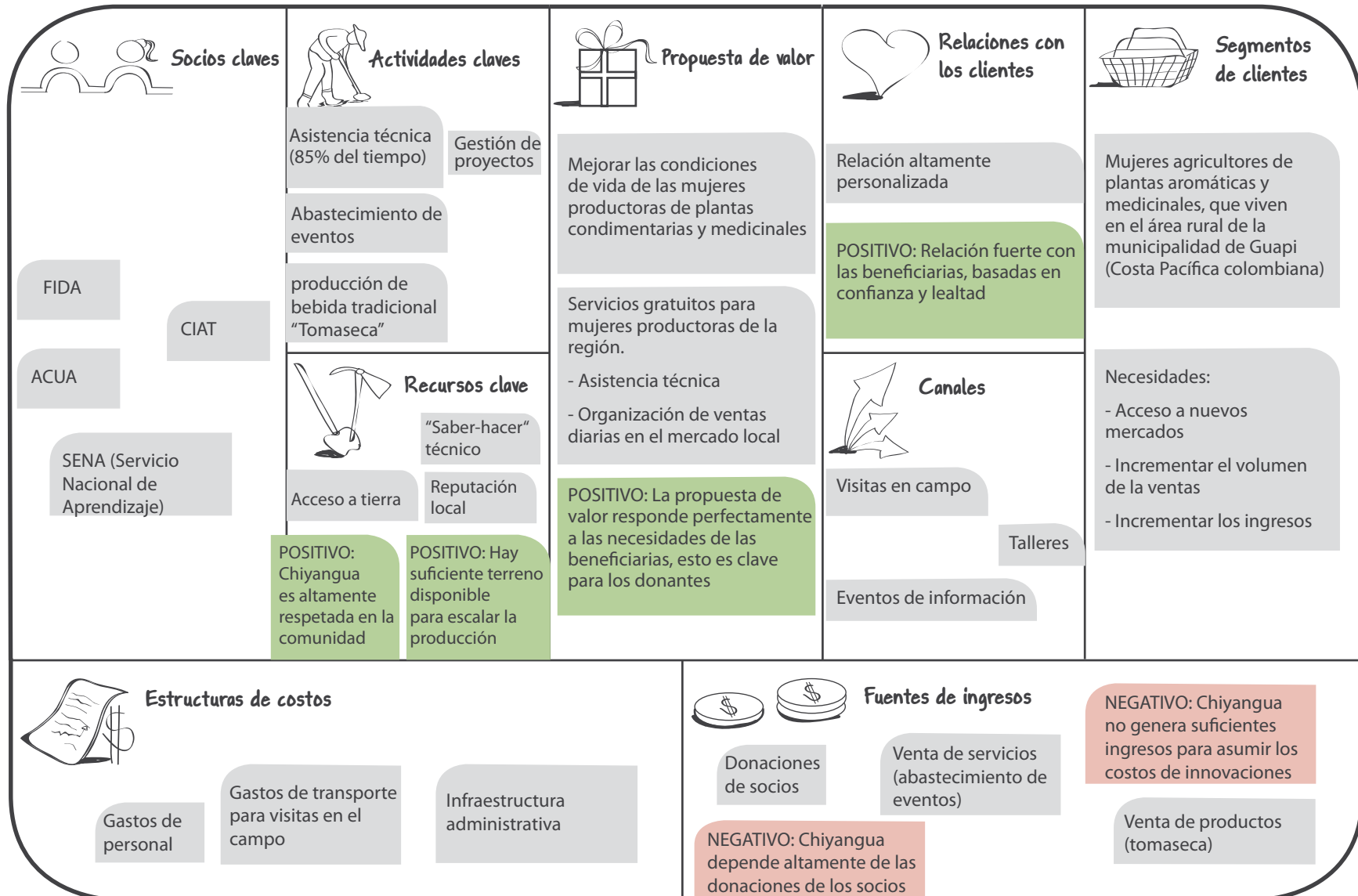
# El modelo de negocio de Chiyangua, Colombia







# La evaluación del modelo de negocio de Chiyangua, Colombia



## Caso: APROCA, Ecuador

APROCA es una organización de pequeños productores de cacao que está conformada por 100 miembros. Junto con sus cuatro organizaciones hermanas, aglutina 400 cultivadores de cacao localizados al noroeste de la costa pacífica de Ecuador.

La asociación compra de sus miembros una variedad nacional de cacao fino en forma de pulpa gelatinosa (llamado “baba”), el cual es fermentado, secado y seleccionado en el mismo lugar de producción con altos estándares de calidad para satisfacer las expectativas de los clientes. Los procesos tradicionales de producción (en finca y poscosecha) garantizan un cacao libre de agentes químicos y de alta calidad.

El trabajo de APROCA busca fortalecer el funcionamiento de la cadena de cacao al promover el trabajo en comunidad, la igualdad de género y el uso de conocimientos y prácticas tradicionales afroecuatorianas. APROCA y sus cuatro asociaciones hermanas, ofrecen un cacao *gourmet*, que es certificado por *Fair Trade* y el sello orgánico *USDA*.

La asociación maneja precios más altos que los del mercado regional, además, facilita asistencia técnica integrada y mejora continua de procesos de calidad.

APROCA tiene ventas anuales de aproximadamente 900 quintales de cacao en seco, de los cuales el 40% está destinado al mercado de exportación.





# El modelo de negocio de APROCA, Ecuador









# Herramienta **3**

## Los principios para modelos de negocio incluyentes

## Metas

Evaluar el estado de la relación comercial en términos del grado de inclusión de productores de pequeña escala en relaciones comerciales con un comprador formal.

Definir acciones concretas para la mejora de la inclusión de productores de pequeña escala.

## Preguntas clave

¿Qué tanta inclusión existe en la relación comercial?

¿Cuáles son los campos de acción para mejorar la inclusión de los productores a pequeña escala?

¿En qué parte del modelo de negocio debemos centrar nuestros esfuerzos?

## Qué permite hacer

Enfocar el análisis del modelo de negocio en áreas que son críticas para la inclusión sostenible de los agricultores de pequeña escala.

Evaluar el desempeño de un modelo de negocio en temas que son críticos para la inclusión sostenible de los agricultores de pequeña escala.

Ayudar a identificar posibles áreas de innovación y de mejora en el modelo de negocio seleccionado.

Proveer insumos para el diseño y la mejora del modelo de negocio, de tal manera que esto ayude a que los agricultores de pequeña escala se vinculen a los mercados.

# Perfil

## Lo que no puede hacer

Los principios para modelos empresariales incluyentes no son una llave mágica para lograr la inclusión de productores de pequeña escala.

Estos principios no deben ser tomados como una lista de control, sino como una guía para evaluar la mejoría de los modelos empresariales.

Los principios no le darán una respuesta específica, pero le ayudarán a evaluar y pensar soluciones relevantes para su modelo de negocio.





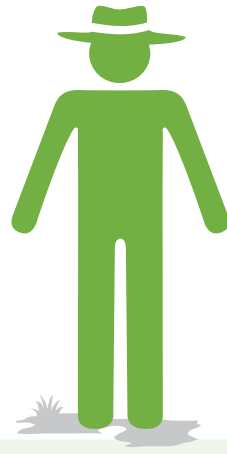
## Yo represento a una organización de productores...

"Me gustaría que el comprador entendiera mejor mi situación como pequeño agricultor".

"Estoy dispuesto a colaborar con los actores de la cadena, pero necesito asegurarme de que los resultados sean favorables para todos nosotros".

"¿Cómo podemos asegurar que este es un buen negocio para todos los participantes?".

"Queremos convertirnos en un socio comercial competitivo".



## Yo represento a un comprador...

"Queremos mejorar nuestra estrategia frente al abastecimiento de productores a pequeña escala".

"¿Qué información de mercado, habilidades o relaciones necesitamos para lograr compromiso y eficiencia por parte de los productores a pequeña escala?".

"¿Cuál es nuestra responsabilidad, cuál es la responsabilidad de los productores a pequeña escala y cuáles son nuestras responsabilidades compartidas?".

"¿Cómo nos podemos abastecer de productores de pequeña escala en una forma sostenible y bajo estrictos estándares de calidad, mientras logramos un impacto de desarrollo que sea medible?".

"¿Cómo podemos lograr que el trabajo con productores de pequeña escala se convierta en un buen negocio?".

# ▶ Perspectivas



## Yo represento a una ONG o agencia de desarrollo...

"¿Cómo podemos asegurar que los agricultores a pequeña escala, mujeres, jornaleros y otros miembros pobres de la comunidad rural puedan obtener un trato justo en este modelo de negocio?".

"¿En qué aspectos críticos del modelo de negocio debemos enfocar nuestra atención para garantizar un retorno social?".

"¿Cuál es nuestro rol como ONG en el diseño, la evaluación y el apoyo de modelos empresariales incluyentes? ¿por dónde debemos abordar y finalizar el proyecto?".

"¿Cómo podemos evaluar la inclusión de un modelo de negocio existente y promover mejoras que sean

beneficiosas para los menos favorecidos en el ámbito rural, especialmente las mujeres?".

"¿En dónde debemos enfocar nuestros recursos para desarrollar una relación comercial sostenible, que ayude a que las comunidades rurales con escasos recursos salgan de la pobreza?".

# ¿Cuál es el propósito?

Los productores a pequeña escala se enfrentan a un número de desafíos que hace menos atractivo el trabajo con ellos en el sistema agroalimentario moderno. Entre estos desafíos se encuentran los volúmenes de producción bajos e inconsistentes, las limitadas habilidades y oportunidades, la producción dispersa, la reciente creación y puesta en marcha del negocio, la capacidad de mejora limitada, las dificultades para satisfacer las demandas del mercado; el poco acceso a información, tecnología y financiación y los altos costos de transacción.

Los principios para modelos de negocio incluyentes tienen un doble propósito: ayudar tanto a compradores, como a vendedores, a evaluar el estado de su relación comercial bajo los criterios de la inclusión. Los resultados de la Ficha de puntaje que se presenta más adelante, pueden servir como punto de partida en la mejora de la inclusión de productores a pequeña escala.

Los principios para modelos empresariales incluyentes subrayan un rango crítico de factores de éxito para mejorar la inclusión, justicia, durabilidad y estabilidad financiera de las relaciones comerciales entre productores de pequeña escala y compradores formales (pueden ser procesadores, exportadores, mayoristas, minoristas, etc.).

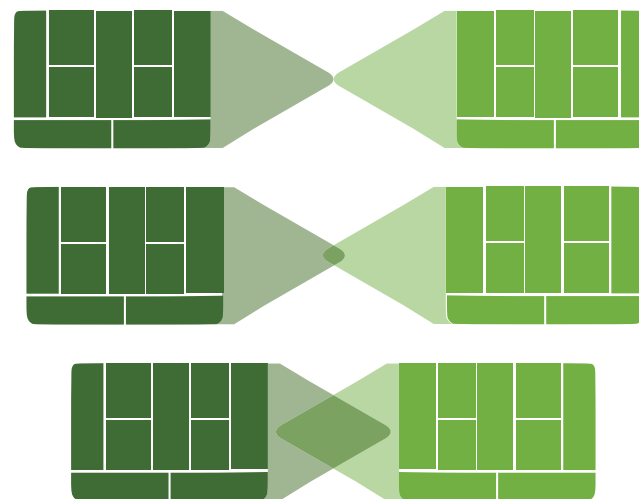
Estos principios son emergentes en el sentido de que han surgido de una serie de estudios de caso exitosos de empresas incluyentes en África, Asia y América Latina. Los estudios no examinaron los intentos fallidos de vinculación, ni buscaron desarrollar una serie de listas de verificación normativa que deba ser alcanzada para desarrollar un

modelo de negocios incluyente; por eso, estos principios deben ser tomados más bien como un indicador de los temas en los que se debe tener cuidado cuando se construye un modelo de negocios para vincular a los agricultores de pequeña escala con mercados modernos. No todos los principios aparecerán en todos los casos, a menudo solo uno o dos van a ser de importancia crítica. Sugerimos que se apliquen estas ideas como principios que deben ser acompañados con una gran dosis de sentido común, innovación y adaptación para que resulten útiles a las condiciones locales.

¿Qué tan incluyente percibimos la relación comercial?

Determinar quién es vendedor y quién es comprador

En la cadena de valor, la mayoría de los actores es vendedor y comprador a la vez, dependiendo de la perspectiva que se adopta.



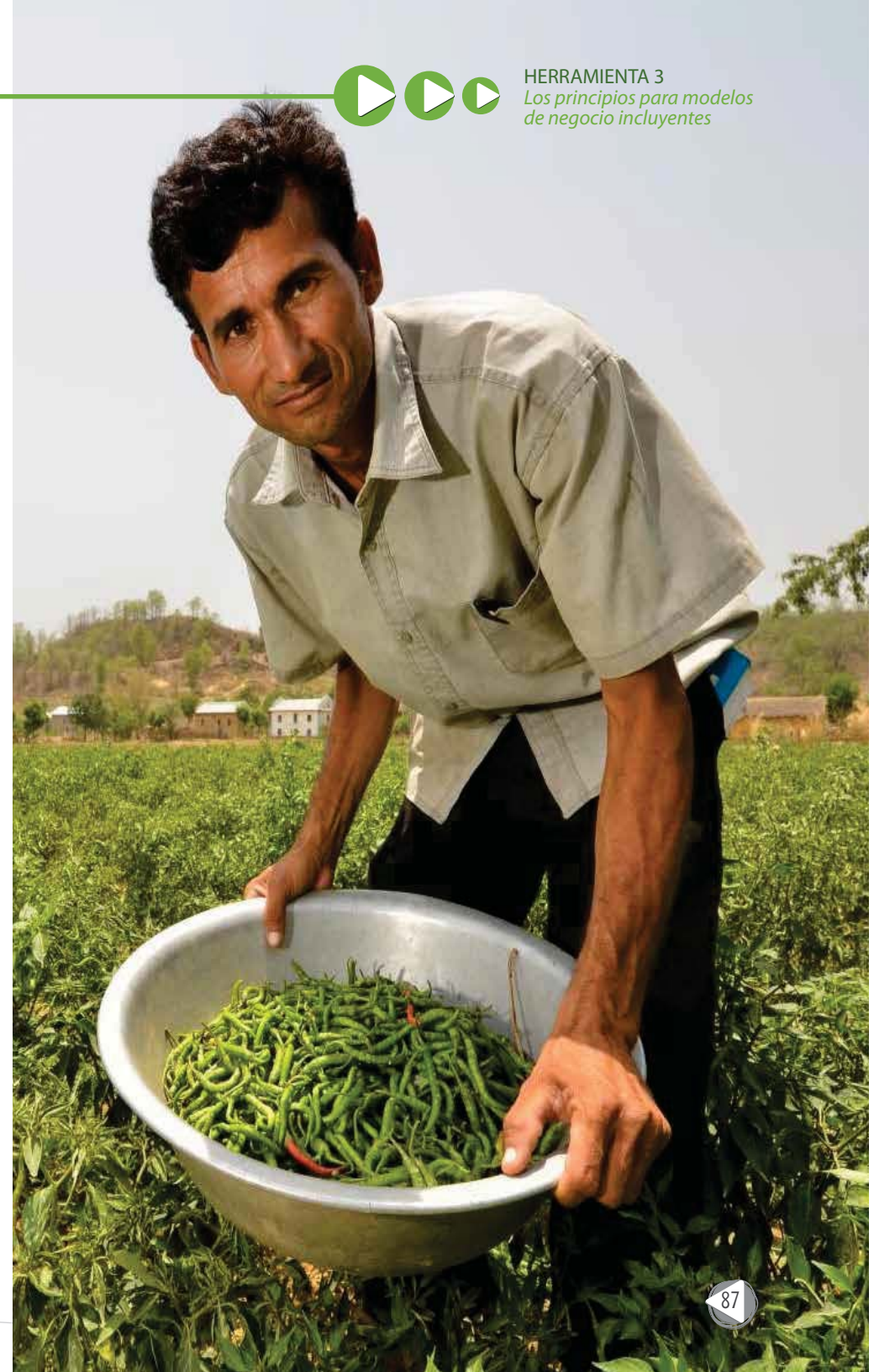


Para la evaluación de la relación comercial va a ser crucial haber definido una perspectiva. Una organización de productores es vendedor cuando mira hacia adelante en la cadena de valor. En este caso, el comprador puede ser un procesador, mayorista, minorista o exportador.

Una organización de productores es comprador cuando mira hacia atrás en la cadena de valor. En este caso, los vendedores son los productores asociados. Los principios para modelos de negocios incluyentes se han diseñado más bien para el uso del primer caso descrito. Sin embargo, tienen cierta validez para el segundo caso también.



Fuente: Vorley B. "Linking Worlds: New Business Models for Sustainable Trading Relations between smallholders and Formalized Markets. 2009.



# Resumen



## 1. Colaboración entre actores

La resolución de problemas en el área comercial y social de los modelos de negocio incluyentes, requiere que todos o la mayoría de los actores de la cadena, establezcan metas comunes para la colaboración.

El desarrollo de una mirada sistemática de la relación comercial reconoce el valor de la interdependencia de los actores, pero lograr acuerdos entre ellos, a menudo implica la identificación de uno o más “Campeones” o líderes involucrados en el modelo de negocios.



## 4. Acceso equitativo a servicios

Uno de los retos para los pequeños productores es el acceso a servicios financieros, a información de mercado, a Buenas Prácticas Agrícolas que podrían mejorar la calidad y cantidad de la cosecha, la seguridad alimentaria y la huella medioambiental.

Soluciones exitosas permiten que los pequeños productores accedan a crédito, conocimiento, tecnología, e incentivos que los impulsen a invertir en su propia producción con base en las necesidades del mercado.



## 2. Vinculación efectiva al mercado

Para los agricultores y sus organizaciones, es importante vincularse con un mercado estable, con una señalización clara de los estándares de calidad, de precio y volúmenes, pero que también les provea acceso a servicios clave (Principio 4). Estos vínculos deben contribuir a mejorar la calidad de vida de los productores.

Para los compradores, estos vínculos deben proveer un suministro consistente de productos seguros, de calidad, a precios competitivos y con bajos costos de transacción.

En la práctica, la integración de las metas de los productores y de los compradores requiere la creación y distribución de valor a lo largo de la cadena.



## 5. Innovación incluyente

Los modelos de negocio incluyentes promueven la innovación en productos, servicios y procesos por parte de varios actores de la cadena.

Las innovaciones deben ser desarrolladas “con” los productores, en vez de “para” ellos. El desarrollo inclusivo de innovaciones provee medios para permanecer competitivos en los mercados dinámicos, construir el valor comercial de los bienes y servicios y compartir ganancias entre los socios. Todo esto influye de forma positiva en la durabilidad del negocio.



## 3. Gobernanza transparente y consistente

Se refiere a la creación y aplicación de estándares claros y sólidos de calidad y compromiso al comprar y vender volúmenes en determinados momentos. También se relaciona con los procesos equitativos de manejo de riesgo.

Es clave que se reconozca la interdependencia mutua entre los actores del modelo de negocio incluyente. El riesgo comercial compartido y los seguros contra cualquier eventualidad, son aspectos básicos en la consolidación de relaciones comerciales exitosas.



## 6. Medición de resultados

El axioma empresarial plantea que no se puede manejar lo que no se mide. Nuestro sexto principio para modelos de negocio incluyentes consiste en incorporar indicadores y planes de monitoreo a la medida, para evaluar el estado de salud de las relaciones comerciales de una empresa con ánimo de lucro, así como su efectividad como impulsora de desarrollo.

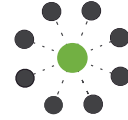
El monitoreo del estado de la relación comercial reduce el riesgo de que otros problemas menores destruyan el negocio.

# Preguntas clave



## 1. Colaboración entre actores

- ¿Compartimos los mismos objetivos?
- ¿Intercambiamos información de manera frecuente?
- ¿Hay estructuras para incentivar la colaboración o la resolución conjunta de problemas?
- ¿Hay uno o más “campeones” para liderar el proceso de colaboración?
- ¿Reconocemos la interdependencia que existe en una relación comercial?



## 2. Vinculación efectiva al mercado

- ¿Las relaciones comerciales son estables?
- ¿Las relaciones comerciales son rentables?
- ¿Aprovechamos las oportunidades de mercado que se presentan?
- ¿La reacción ante los cambios en las necesidades del cliente se lleva a cabo rápidamente?



## 3. Gobernanza transparente y consistente

- ¿Los volúmenes y precios de compra/venta entre los socios comerciales son claramente comunicados?
- ¿Los estándares de calidad son claros y consistentes?
- ¿Los riesgos son entendidos y compartidos proporcionalmente a lo largo de la cadena?
- ¿La relación comercial está basada en contratos formales o acuerdos claros informales?



## 4. Acceso equitativo a servicios

- ¿Los productores pueden acceder a asistencia técnica brindada por el comprador o por un actor indirecto?
- ¿Los productores pueden acceder a información de mercado actualizada brindada por el comprador o por un actor indirecto?
- ¿Los productores pueden acceder a servicios financieros brindados por el comprador o por un actor indirecto?



## 5. Innovación incluyente

- ¿Los procesos de innovación se llevan a cabo de una manera colaborativa?
- ¿Quién participa en el proceso de innovación y por qué?
- ¿Quién gana con el resultado de la innovación?
- ¿Existen mecanismos para compartir las ganancias?
- ¿Se promueve la innovación inclusiva con los productores a pequeña escala?



## 6. Medición de resultados

- ¿Existen indicadores de éxito de la relación comercial?
- ¿Medimos frecuentemente los resultados de la relación comercial?
- ¿La retroalimentación está alimentando la toma de decisiones?
- ¿Existen mecanismos de retroalimentación para garantizar la efectividad en el manejo de la cadena y en el proceso de toma de decisiones ?



# Principio #1: Colaboración entre los actores



## Objetivos compartidos

¿El comprador y el vendedor van en la misma dirección?

Una red de socios colaborativos es vital para los bienes perecederos, como vegetales frescos, lácteos y carnes, los cuales requieren trazabilidad y se enfrentan a riesgos alimentarios mayores. La colaboración también es clave para el mejoramiento de una cadena de bienes básicos en términos de calidad, sostenibilidad o inclusión de los productores de pequeña escala; esto es visible en el aumento de la frecuencia de la información intercambiada, la alineación de objetivos comunes y el reconocimiento de la interdependencia entre actores.

## Identifique un campeón o varios campeones

¿Quién está liderando el proceso de colaboración?

No debemos ignorar el hecho de que algunos actores no tienen interés de incrementar la transparencia y la colaboración, o que el interés de un comprador y un vendedor son diferentes. Alcanzar e implementar acuerdos, suele involucrar la identificación de uno o varios campeones para que lideren el proceso. Estos campeones

pueden surgir del comprador, del vendedor, pero también puede ser una ONG facilitadora; todos ellos podrán participar como individuos o como grupo. La facilitación efectiva requiere la formación de un equipo de campeones que represente los intereses de los diferentes grupos.

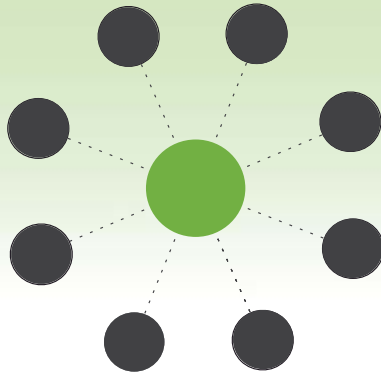
## Preguntas clave

- ¿Compartimos los mismos objetivos?
- ¿Intercambiamos información de manera frecuente?
- ¿Hay estructuras para incentivar la colaboración o la resolución conjunta de problemas?
- ¿Hay uno o más “campeones” para liderar el proceso de colaboración?
- ¿Reconocemos la interdependencia que existe en una relación comercial?





## Principio #2: Vinculación efectiva al mercado



Los modelos de negocio incluyentes deben construir relaciones comerciales que permitan que los proveedores de pequeña escala puedan aproximarse al comprador formal, y el comprador formal esté dispuesto a aproximarse a los productores a pequeña escala.

Para los productores de pequeña escala es importante vincularse con un mercado estable y rentable, con indicaciones claras de los estándares de calidad, precio y volúmenes, (Principio 3) pero que también les provea acceso a servicios clave (Principio 4). Por lo tanto los agricultores deben asegurar la provisión estable de sus productos y deben contestar a las necesidades y requisitos de sus clientes.

Para los compradores, una relación comercial con productores de pequeña escala debe proveer un suministro consistente de productos seguros, de calidad, con precios competitivos y con bajos costos de transacción.

De forma muy sencilla podrían lograrse vínculos en la cadena por el trato directo entre el consumidor final y el productor primario, pero los altos costos de transacción que implicaría esta vinculación directa, solo se justifican en productos y marcas exclusivas o de “boutique”.

Organizaciones de productores formales e informales incrementan los incentivos para que los productores cooperen y compitan como un solo proveedor. Este tipo de acción colectiva funciona a través del control mutuo y reduce el comportamiento oportunista de individuos, ahorra costos de verificación y pruebas de calidad.

Para asegurar la vinculación efectiva al mercado puede incluir la creación de “una propuesta de valor de doble vía” que implica tener aparte de las metas claras de negocio, una misión de desarrollo social, incluso pueden ser “modelos de franquicia” de comercialización social. Un ejemplo de este tipo de organización es Hariyali Kisaan Bazaar (vea el estudio de caso en el principio # 4).

### Preguntas claves

¿Las relaciones comerciales son estables?

¿Las relaciones comerciales son rentables?

¿Aprovechamos las oportunidades de mercado que se presentan?

¿La reacción ante los cambios en las necesidades del cliente se lleva a cabo rápidamente?

## Ejemplo: Facilitador de mercado, Normin Corp, Filipinas

Los productores de la parte norte de Mindanao, pertenecientes a la Asociación de Productores de Vegetales NorminVeggies, son capaces de participar exitosamente en cadenas de valor dinámicas de productos vegetales por la estructura organizativa que escogieron para responder a los retos del mercado: una corporación.

Aunque fue creada como una organización con ánimo de lucro, Normin Veggies funciona más como una empresa de carácter social porque también actúa con total empatía con los pequeños agricultores.

La asociación ha formado agrupaciones para la comercialización tomando como base las capacidades, intereses y nivel de capital de los agricultores. Además, tiene planes que garantizan la calidad de cada producto; los agricultores reciben formación en Buenas Prácticas Agrícolas y algunos de ellos cumplen la función de velar por la seguridad de los productos y procesos.

De otro lado, los nuevos productores forman equipos con otros más experimentados para ayudarlos a impulsar la producción de alta calidad. Los productos son trazables y le pertenecen a los agricultores hasta que llegan al proceso de venta final, por eso los productores tienen mayor participación en la cadena.

Normin Veggies asegura la venta de todos sus productos y abastece a diferentes mercados (exportación, supermercados, hoteles, mayoristas y mercados locales) con distribución equitativa de riesgo (comercial, productivo, meteorológico etc.). Por estos servicios de facilitación, Normincorp gana una tarifa basada en el valor de la venta y usa sus ingresos para cubrir gastos generales de funcionamiento.



Fuente: Concepcion SD; Digal L; Uy JC. 2007. Innovative Practice Philippines: The case of NorminVeggies in the Philippines.

<http://bit.ly/1plyXCS>.



## Principio #3: Gobernanza transparente y consistente



### Reglas consistentes y transparentes

¿Todos entienden las reglas de juego?

La gobernanza se refiere al establecimiento, monitoreo y cumplimiento de las reglas formales o informales a lo largo de la cadena o al interior de una organización o de una relación comercial. Estas reglas están

relacionadas con los términos de compra y venta,

incluyendo la fijación de precios, los términos de pago, y estándares y regulaciones en la entrega.

Específicamente, la gobernanza transparente y consistente tiene que ver con el establecimiento y la ejecución de estándares de calidad; compromisos claros de compra y venta de ciertos volúmenes de productos de determinada calidad en momentos concretos.

También se refiere a los procesos equitativos de manejo de riesgo. La distribución equitativa del riesgo comercial y el seguro agrícola suelen ser citados como una base para las relaciones exitosas. Esto puede ser alcanzado de manera formal o informal, pero las garantías deben ser transparentes, de tal forma que permitan que la cadena sea monitoreada regularmente, que imponga sus reglas a través de un facilitador y que se autorregule.

El reconocimiento mutuo de la interdependencia entre los actores de la cadena es clave (Principio 1).

La rendición de cuentas puede ser lograda a través de mecanismos como el co-desarrollo, gestión y aplicación de estándares, el uso de contratos para garantizar la transparencia, la mejora en procesos de planeación y predicción, el establecimiento de directrices claras, consistentes y conocidas para la fijación de precios y los estándares de calidad, entre otros.

Los modelos de negocio incluyentes, buscan hacer transparentes los incentivos y ayudar para que los beneficiarios meta de estos incentivos puedan adquirirlos. Ejemplos de los distintos modelos incluyen: incentivos para alcanzar los requisitos de calidad y cantidad, contratos que mejoren la planeación, el acceso al crédito y a insumos con precios razonables. El asunto central es la necesidad de alinear los incentivos con los resultados.

No es constructivo sobre-regular las actividades comerciales, pero es importante establecer parámetros básicos y comunicarlos, aunque sea en un nivel mínimo, para poder tomar decisiones efectivas.

### Preguntas clave

¿Los volúmenes y precios de compra/venta entre los socios comerciales son claramente comunicados?

¿Los estándares de calidad son claros y consistentes?

¿Los riesgos son entendidos y compartidos proporcionalmente a lo largo de la cadena?

¿La relación comercial está basada en contratos formales o en acuerdos claros informales?

# Ejemplo: Manejo compartido del riesgo entre Los Ángeles Salad y la Cooperativa Cuatro Pinos

El negocio de la exportación de vegetales conlleva diversos riesgos inherentes a él. Las pérdidas comunes por productos dañados durante el transporte marítimo u otros factores, son el resultado de dificultades que se escapan de las manos de los miembros de la cadena. Reconociendo este hecho, el exportador (la Cooperativa Cuatro Pinos) y el mayorista (La Salad) de una cadena de pequeños agricultores de frijol francés, desarrollaron una manera novedosa para manejar el riesgo.

A través de un acuerdo informal, el 10% del valor de cada caja de frijoles franceses es consignada en una cuenta de pago que es administrada conjuntamente por la cooperativa y por el mayorista en los EE.UU. Los fondos de esta cuenta son usados para pagar pérdidas por daños, invertir en asistencia técnica, en seguridad de los alimentos, en desarrollo de nuevos productos y en resolución de circunstancias imprevistas.

Las dos partes acordaron que estos fondos serían utilizados primeramente, para garantizar el pago a los agricultores.

En la temporada de producción 2005-2006, cerca de US\$230.000 fueron usados para pagar préstamos hechos a los agricultores que perdieron sus cosechas a causa del huracán Stan. Este fondo es una manera novedosa de planear y de responsabilizarse por los riesgos inherentes a los productos frescos de exportación; también es un buen ejemplo de mitigación conjunta de riesgo.



Conozca más sobre Cuatro Pinos en la sección 'Casos' o en: [www.cuatropinos.com.gt/](http://www.cuatropinos.com.gt/)



Fuente: Lundy M. 2006. Assessing smallholder participation in the French bean chain in Guatemala: The Juan Francisco Project. Supply chain assessment carried out under the umbrella of the Rural Livelihoods Program of the Sustainable Food Laboratory ([www.sustainablefoodlab.org](http://www.sustainablefoodlab.org)).





## Principio #4: Acceso equitativo a servicios



### Acceso a servicios productivos e información de mercado

El acceso a servicios es un componente clave para asegurar la participación de productores de pequeña escala en los mercados. Los servicios financieros, la información de mercados o la asistencia técnica pueden mejorar la calidad, productividad, higiene de los alimentos o el desempeño ambiental.

### La propuesta de valor de doble vía

La propuesta de valor surge de la necesidad reunir el valor comercial ofrecido de manera convencional a los clientes, con un valor social ofrecido por proveedores, hacia los productores a pequeña escala. La propuesta de valor surge de la necesidad de poder satisfacer la exigente demanda de calidad y seguridad que imponen los mercados formales de alimentos, pero a la vez dar respuesta a la necesidad que tienen los productores de pequeña escala de acceder a servicios como la asistencia técnica, servicios financieros o información de mercado.

El comprador puede ser prestador de servicio directo para sus proveedores o puede facilitar el acceso al servicio, que será prestado por terceros. Un ejemplo de la prestación de servicio indirecta (a través de terceros) puede ser que el comprador, mediante contratos con sus proveedores, ofrezca garantías intangibles que les permiten

a los productores acceder a servicios de crédito ofrecidos por un banco especializado en micro créditos. Este mismo servicio podría ser prestado directamente por el comprador a través de adelantos y créditos directos.

### El rol de los actores indirectos

Dada la combinación de metas sociales y comerciales, los modelos de negocio que buscan el desarrollo sostenible frecuentemente requieren insumos adicionales de actores indirectos, como las ONG. En cuestión de apoyo a actores con escasos recursos, la ONG desempeña un papel fundamental como catalizadora o convocadora, identifica oportunidades para los pequeños productores y hace inversiones para juntar a los actores de la cadena, así estos podrán discutir metas comunes y llegar a acuerdos en asuntos comerciales y sociales. Normalmente este rol es temporal, por eso debe acompañarse de una estrategia de salida del proyecto, de esta manera se evitan inestabilidades en el sistema cuando se acabe el apoyo de la ONG.

### Preguntas claves

¿Los productores pueden acceder a asistencia técnica brindada por el comprador o por un actor indirecto?

¿Los productores pueden acceder a información de mercado actualizada brindada por el comprador o por un actor indirecto?

¿Los productores pueden acceder a servicios financieros brindados por el comprador o por un actor indirecto?



## Ejemplo: Hariyali Kisaan Bazaar

Una nueva generación de intermediarios comerciales en India está demostrando que la provisión de servicios puede ser, por sí misma, una parte rentable de un modelo de negocio centrado en el crecimiento inclusivo.

El minorista Hariyali Kisaan Bazaar, que forma parte del conglomerado DSCL, vende insumos agrícolas y bienes de consumo a través de su cadena de centros, que sirve también como una plataforma común para proveedores de servicios financieros, de salud, etc.

Los centros Hariyali funcionan como espacios de compra de la producción agrícola, con mecanismos de recompra y servicios de almacenamiento; por tanto, crean múltiples fuentes de ingresos basados en la participación efectiva y transparente en varios tipos de cadenas de valor. Cada tienda Hariyali tiene un radio de alcance de 20 a 25 km, así que llega a cerca de 15.000 ó 20.000 familias campesinas.

Según Hariyali, su objetivo es proveer a los agricultores “servicios urbanos en las zonas rurales” y un fácil acceso a productos de calidad a un precio justo (“similar al de la ciudad”); esto a través de tecnologías de información y datos sobre el precio de los productos. La organización también pretende favorecer el acceso de los productores a cajeros electrónicos y a pronósticos de clima.

Con respecto a la compra, Hariyali busca crear vínculos entre productores y procesadores, y entre exportadores y minoristas.



Fuentes: Bell DE; Sanghavi N; Fuller V; Shelman M. 2007. Hariyali Kisaan Bazaar: A Rural Business Initiative. Harvard Business School Case Study, November 2007.





## Principio #5: Innovación inclusiva



### Innovación en productos y servicios

¿Cómo podemos aumentar el valor de nuestros bienes y servicios desde la cadena?

Los modelos de negocios incluyentes promueven una innovación colaborativa a lo largo de la cadena en términos de productos y procesos. Las innovaciones varían desde el desarrollo de nuevos productos o de buenas prácticas, hasta el desarrollo de nuevas estructuras organizativas que sirvan para entrar a nuevos mercados o para atender de manera más eficiente a los clientes existentes.

Demasiadas intervenciones son llevadas a cabo “por” pequeños agricultores, en vez de “con” ellos, la falla entonces está en que no se logran incorporar las perspectivas y necesidades de los diferentes actores de la cadena. Por ejemplo, una de las ironías que se pueden encontrar en el mundo del desarrollo sostenible, es que el cumplimiento de los esquemas de certificación, que se realizan en nombre de la “sostenibilidad de mercado”, son mucho más costosos para los productores de pequeña escala. De tal forma que se intensifican las desigualdades existentes en la economía rural.

La innovación es importante porque está interconectada directamente con las estrategias de diferenciación, así que es el impulsor principal para construir o mantener una posición competitiva. Tradicionalmente la innovación ha sido desarrollada internamente, la empresa privada es quien domina el proceso y acapara los beneficios. Sin embargo, se pueden obtener mejores resultados cuando los productores a pequeña escala están involucrados en el desarrollo de la innovación, en lugar de que

solo un actor empuje el proceso de innovación. Esto es especialmente importante cuando los objetivos de innovación incluyen asuntos complejos, tales como “el triple resultado” (Gente-Planeta-Ganancia), o cuando se basan en el análisis del ciclo de vida del producto.

La innovación inclusiva permite un mayor entendimiento de las interdependencias socio-comerciales y el acceso compartido a los beneficios potenciales, que surgen de la coordinación y realización de otras actividades conjuntas. El resultado final es la mejora en la posición competitiva de la cadena entera, más que la adquisición de un valor adicional para un miembro o subgrupo de miembros.

Una cadena que aumenta el valor de sus productos y servicios, tiene mayor capacidad de entrar en discusiones acerca de cómo compartir adecuadamente el valor de los beneficios entre los participantes, en comparación con una cadena cuyos productos y servicios son estáticos o están disminuyendo su valía en el mercado. Los modelos de negocios efectivos, involucran a socios comerciales para mejorar el desempeño. Además, están diseñados para propiciar una distribución proporcional y justa de las ganancias.

### Preguntas claves

- ¿Los procesos de innovación se llevan a cabo de una manera colaborativa?
- ¿Quién participa en el proceso de innovación y por qué?
- ¿Quién gana con el resultado de la innovación?
- ¿Existen mecanismos para compartir las ganancias?
- ¿Se promueve la innovación inclusiva con los productores a pequeña escala?



## Ejemplo: Gestores de Innovación en Agroindustria Rural

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), en Colombia, ha trabajado para desarrollar métodos de innovación en las cadenas que trabajan con distintos actores a lo largo de las mismas.

Gestores de Innovación en Agroindustria Rural (GIAR) es una herramienta metodológica diseñada para formar un equipo de socios que se concentren en oportunidades de mercado no aprovechadas por una cadena específica, para luego tratar de identificar y proveer soluciones para los cuellos de botella y puntos críticos del entorno.

Este equipo es responsable de proveer innovaciones y soluciones que los socios de la cadena pueden usar para mejorar su posición en el mercado. En los casos en los que el mercado tiende a favorecer a aquellos actores que pueden innovar, esta misma capacidad es crucial para el éxito del negocio.

## Ejemplo: Innovación liderada por el agricultor en la cadena de Allanblackia, África del oeste

Desde el año 2011, Unilever ha venido desarrollando una cadena comercial de suministro para semillas del árbol Allanblackia en África del Oeste. Uno de los mayores desafíos para escalar la oferta básica, ha sido la gran cantidad de tiempo necesario para la germinación de la semilla. Como lo reportó el Financial Times en septiembre de 2008, una sorpresiva innovación ayudó a resolver este problema.

Científicos del Instituto de Investigación de Silvicultura de Ghana habían estado trabajando para encontrar un método más rápido de germinación de las semillas del árbol de Allanblackia, pero la solución solo surgió cuando el equipo encontró a un agricultor que estaba usando bolsas plásticas para hacer germinar las semillas. Mientras tanto, otro productor había encontrado que al remover las cáscaras de la semilla la germinación se aceleraba.

“Combinamos las dos ideas y en tres semanas las raíces se estaban consolidando en el terreno”, dijo Samuel Henneh, administrador de operaciones en Novel Development, lugar donde se está desarrollando la nueva cadena de suministro de aceite. “Esta historia de éxito fue generada por dos agricultores. Por lo tanto, nosotros ya no bromeamos con los agricultores, nos comportamos como si no supiéramos nada y les pedimos que nos cuenten sus historias”.

La fuente de este gran avance resalta la importancia de aprender de todos los socios.



Fuente: Murray S. 2008. Hard-nosed benefits for a different kind of investor. Business and Development section. The Financial Times. September 25. [www.ft.com/reports/busanddev2008](http://www.ft.com/reports/busanddev2008).





## Ejemplo: Del Cabo, México

Del Cabo fue fundada en el año 1985 con el propósito de cerrar la brecha entre los pequeños productores en México y la necesidad de productos frescos y orgánicos en los Estados Unidos. Hoy, Del Cabo es una red de más de 500 agricultores en los EE.UU. y México. Esta organización ofrece una línea de vegetales de clima templado para el mercado de los EE.UU.

Del Cabo cuenta con un proceso de innovación a lo largo de la cadena, que ocurre no solo a nivel de la producción (innovación en nuevas variedades de cosecha para los agricultores que se enfrentan a diversos asuntos ya sean legales, económicos, ambientales, etc.), sino también a nivel de los clientes a través de la identificación de brechas en el mercado, y de la necesidad de productos nuevos y mejorados.

Las innovaciones se desarrollan en respuesta a problemas específicos de los agricultores de Del Cabo:

1. El programa de mejora de los cultivos ayuda a identificar y cultivar nuevas cosechas y variedades para clientes y productores;
2. Los programas de investigación llevados a cabo por agrónomos de Del Cabo ayudan a conocer asuntos comunes y puntos de innovación, y además facilitan el conocimiento que puede ser utilizado, tanto a lo largo de la cadena como por otros grupos; y
3. La gestión biológica de plagas integra el nuevo conocimiento con grupos de productores, ahí se generan recomendaciones para los cultivos con el propósito de eliminar la necesidad de usar productos químicos.

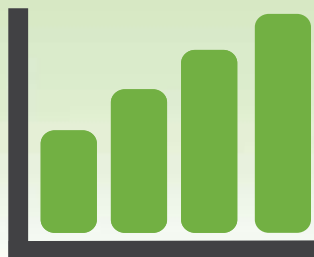


Fuente: Ricketts K. 2009. Del Cabo New Business Model Study, CIAT, Cali, Colombia: 12 p.





# Principio #6: Medición de los resultados



## Indicadores adaptados y planes de monitoreo

¿Qué debe ser medido, por quién y para quién?

Incorporar indicadores y planes de monitoreo a la medida, ayuda a evaluar (1) el estado de las relaciones comerciales y (2) el impacto que genera la organización como agente de desarrollo en la comunidad.

Este sexto principio propone medir la efectividad del modelo de negocio para todos los actores involucrados de manera continua en el proceso. El método de medición no tiene que ser complejo – una comunicación regular, reuniones y visitas podrían ser mecanismo válidos – pero sí debe enfocarse en la identificación de asuntos y problemas y la reacción rápida frente a ellos para que no amenacen la relación comercial. De otro lado, estas herramientas también pueden ayudar a identificar y aprovechar oportunidades emergentes, ya sea en la mejora de procesos transversales entre socios comerciales, en el desarrollo de un nuevo producto o en oportunidades de nuevos compromisos de mercado. Los procesos de medición que involucran a los actores de la cadena, pueden convertirse en impulsores de colaboración (Principio 1) y en una experiencia de aprendizaje. Algunos ejemplos de procesos inclusivos incluyen la revisión conjunta y regular de las tendencias del mercado, así como el desarrollo de estrategias para mantener o mejorar la posición en el mercado y crear planes que le apunten a mejorar la calidad y cantidad de productos.

La medición se puede llevar a cabo de diferentes maneras: (1) La retroalimentación se refiere a procesos formativos para adaptar acciones a lecciones aprendidas, cambios en el contexto, nuevas oportunidades que surgen durante la ejecución. (2) La medición, en un sentido de evaluación de resultados, se refiere más bien a un proceso sumativo, que puede ser una conclusión o resumen de los resultados de una actividad, el cual se realiza hacia el final de la ejecución de dicha actividad, como por ejemplo, una evaluación del impacto en la calidad de vida de los agricultores a pequeña escala o aún en el desarrollo de la comunidad.

El modelo de negocio (Herramienta #2) junto con la Ficha de puntuación de los principios para modelos de negocios inclusivos ofrecen un marco para capturar el estado de la relación comercial en un momento en el tiempo. A través de la repetición se puede construir una serie secuencial de los modelos de negocios y cómo han cambiado en el tiempo. El análisis de costos e ingresos muestra si la relación es rentable para todos, incluyendo a los productores de pequeña escala. No obstante, una evaluación de los impactos iría un paso más allá. El aumento de los ingresos de los productores, a través de una especialización en mercados de alto valor, podría obtenerse a costa de la economía familiar, la seguridad alimentaria a largo plazo, la posición de la mujer en el hogar o la resiliencia del medioambiente; por lo tanto, las medidas de seguridad alimentaria, las relaciones de género y los aspectos medioambientales son dimensiones adicionales para la medición en áreas donde estos asuntos sean importantes. Esta información, especialmente la que es bien documentada y muestra el impacto del desarrollo, tiene un valor de mercado para los compradores porque puede contribuir a aumentar el valor social de la marca.





## Principio #6: Medición de los resultados

Un modelo de negocio incluyente y duradero requiere, tanto la medición, como la acción sobre los resultados de la medición. Las acciones pueden ser de naturaleza positiva, como por ejemplo escalar buenas experiencias o enfocarla hacia la resolución de problemas. Pero los factores críticos residen en medir los efectos en la cadena, en compartir los resultados entre los socios comerciales y en que la toma de decisiones acerca de cómo mejorar sean tomadas de manera conjunta.

### Preguntas clave

- ¿Existen indicadores de éxito de la relación comercial?
- ¿Medimos frecuentemente los resultados de la relación comercial?
- ¿La retroalimentación está alimentando la toma de decisiones?
- ¿Existen mecanismos de retroalimentación para garantizar la efectividad en el manejo de la cadena y en el proceso de toma de decisiones ?

### Ejemplo: SABMiller, Programa agrícola para pequeños agricultores

A través del uso de modelos de subcontratación y la incorporación de ciertas actividades y modelos de “relación híbrida”, la cervecería SABMiller se comprometió a apoyar a comunidades de agricultores locales en un número determinado de países donde opera: África del Sur, India, Uganda, Zambia y Tanzania. Una asociación híbrida incluye actividades específicas que son subcontratadas a proveedores bajo un esquema de control cercano y de supervisión regular.

SABMiller también reconoció la necesidad de evaluar los beneficios socio-económicos de su programa de productores a pequeña escala para saber si una extensión sería exitosa.

A través de revisiones externas fue posible medir los beneficios para agricultores en términos de ingresos y del número de familias involucradas. Los agricultores que participaron, han indicado que tanto el mercado como los precios son más estables y que ahora tienen una perspectiva a largo plazo que no tenían con el mercado local.

Además, la evaluación externa brindó información sobre oportunidades de mejora para SABMiller, como los pagos oportunos a los agricultores o la posibilidad de hacer ajustes entre la oferta y la demanda, ya que se dio un almacenamiento excesivo y variaciones en los pedidos cada año (especialmente donde la falta de irrigación resultó en grandes variaciones en la cosecha y cuando la compañía volvió al suministro de proveedores de gran escala).

Fuentes: Business Linkages: Lessons, Opportunities, and Challenges. IFC

# Principio #6: Medición de los resultados

## Ejemplo: Cuatro Pinos, Guatemala

Más allá de las decisiones específicas tomadas en la cadena de frijol francés en Guatemala, el trabajo con los actores de la cadena de suministro para evaluar la sostenibilidad de sus sistemas muestra ser prometedor en varios frentes.

Primero, incrementa la visibilidad de todos los actores, su interdependencia y la necesidad de acción colectiva; sin duda alguna, un resultado positivo. También se ha dado un mayor entendimiento del alcance de las decisiones de cada actor, aunque no significa que a futuro se vayan a tomar mejores decisiones. Este aspecto ayuda a generar diálogos más informados sobre opciones y resalta el conflicto entre las presiones del corto plazo y las de sostenibilidad, que se logran en el largo plazo del negocio.

En segunda instancia, un mayor acceso a información compartida impulsa la resolución de problemas de manera más creativa. La información, a pesar de no ser un remedio milagroso, permite que todos los actores lleguen a un mejor entendimiento sobre las causas de los problemas encontrados y, en consecuencia, puedan trabajar juntos para identificar soluciones.

Finalmente, un proceso participativo que muestra a los actores su propio sistema pero que no les provee soluciones definidas de antemano, parece más efectivo como proceso de aprendizaje a nivel individual y colectivo. Así no solo se generan mejores soluciones, sino también mejores relaciones y una cadena de suministro más fuerte.

“Cuando empecé este proyecto no sabía qué esperar. Como soy un comprador suelo preocuparme por encontrar productos de mayor calidad que pueda vender a un buen valor. Al trabajar con todos me he dado cuenta de que el aumento en volumen de frijoles ha dado paso a que muchas personas encuentren mejoras en sus niveles de vida en Guatemala. Hoy veo que una bolsa de frijoles franceses, es más que solo frijoles franceses en una bolsa... es calidad de vida lo que nosotros estamos ofreciendo”, dice Dale Hollingsworth – Comprador, Fresh Foods.

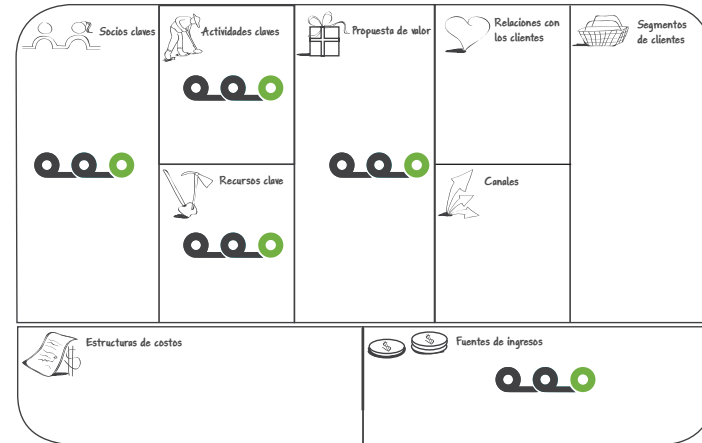
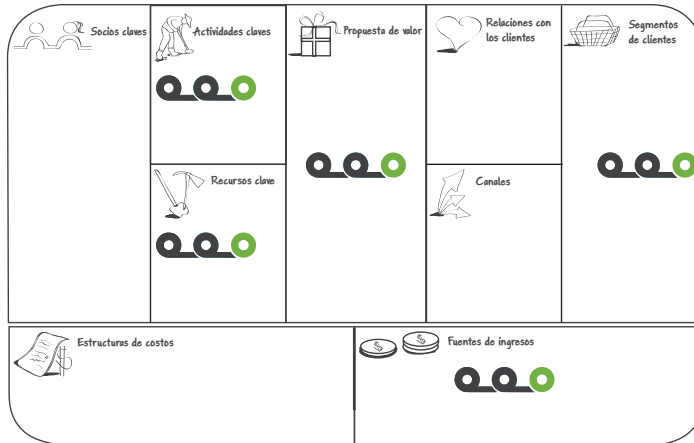


Fuente: Lundy M. 2007. Sustainable Food Lab Innovations for Healthy Value Chains.

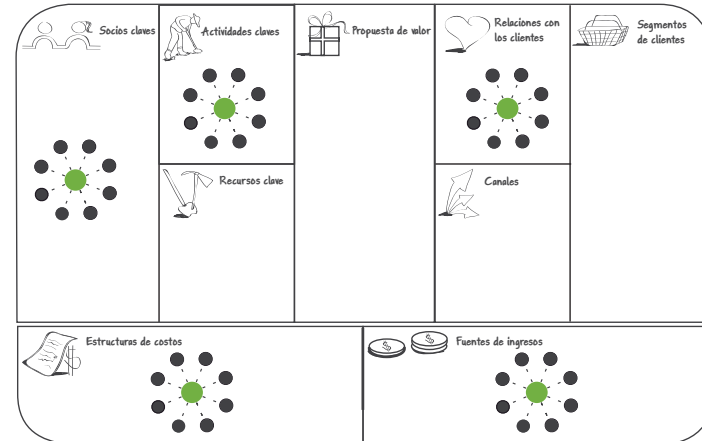
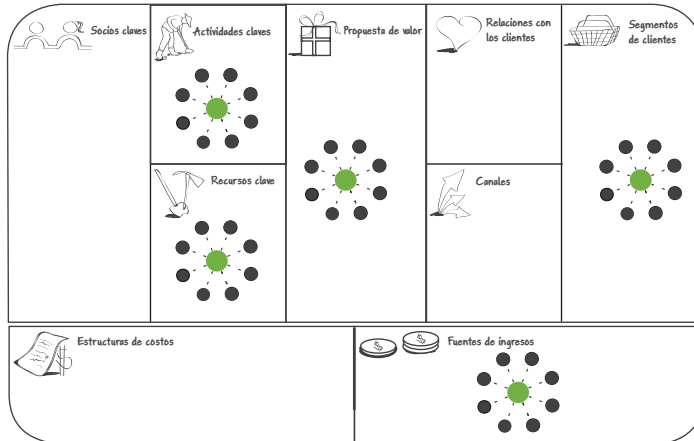


# ¿Cómo se reflejan los principios en el modelo de negocio?

## Principio #1: Colaboración entre los actores

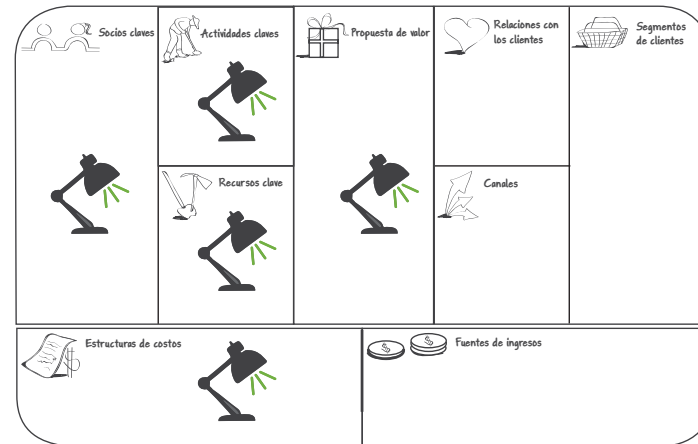
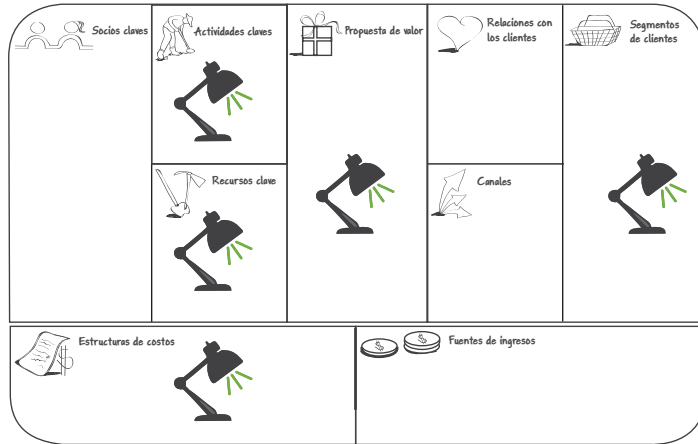


## Principio #2: Vinculación efectiva al mercado

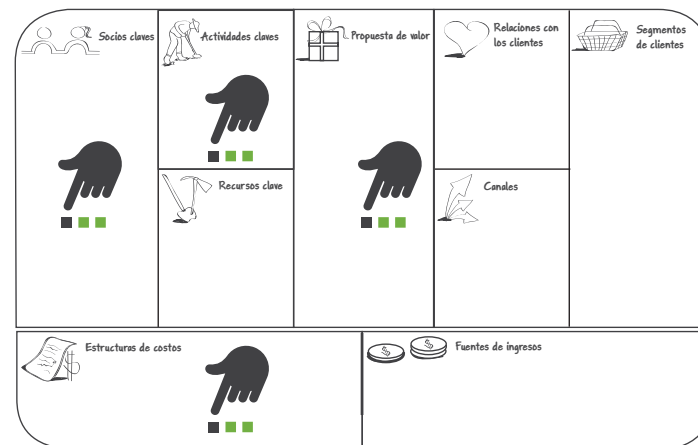
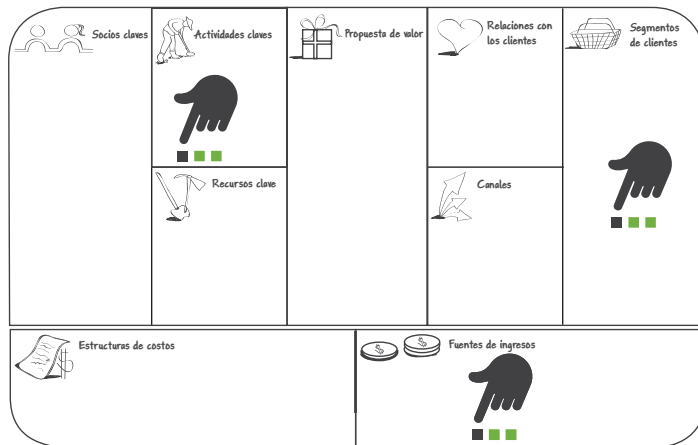




### Principio #3: Gobernanza transparente y consistente

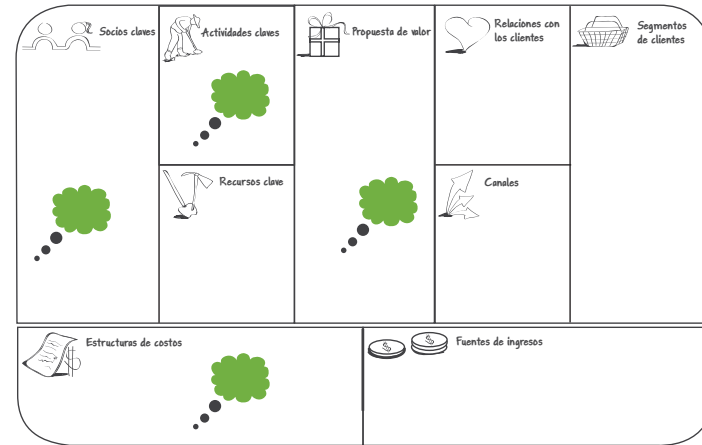
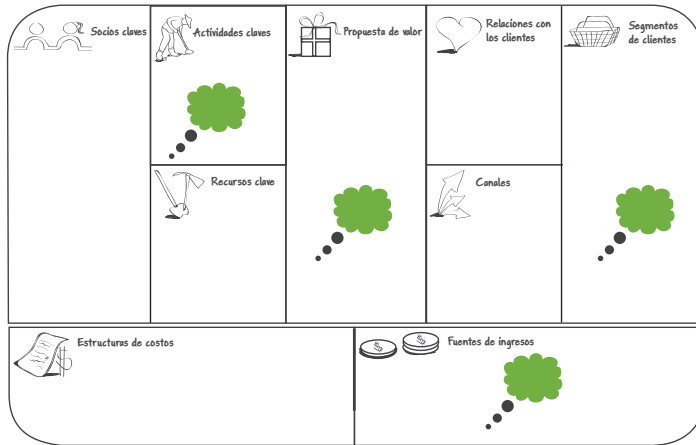


### Principio #4: Acceso equitativo a servicios

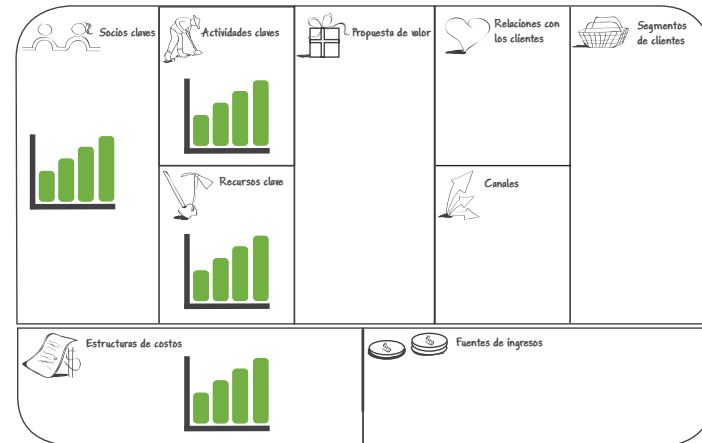
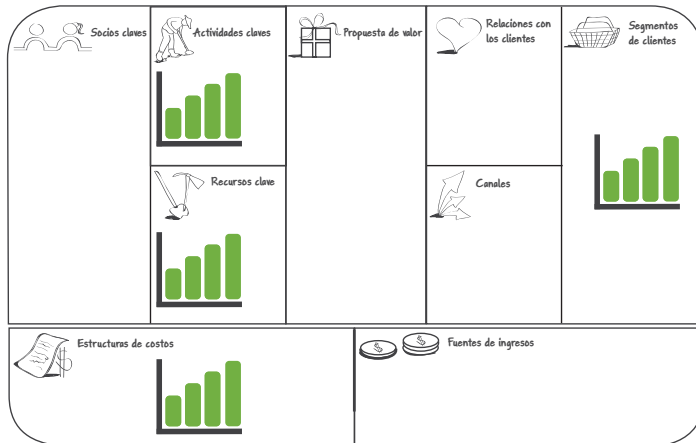




## Principio #5: Innovación inclusiva

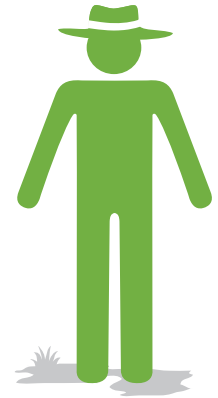
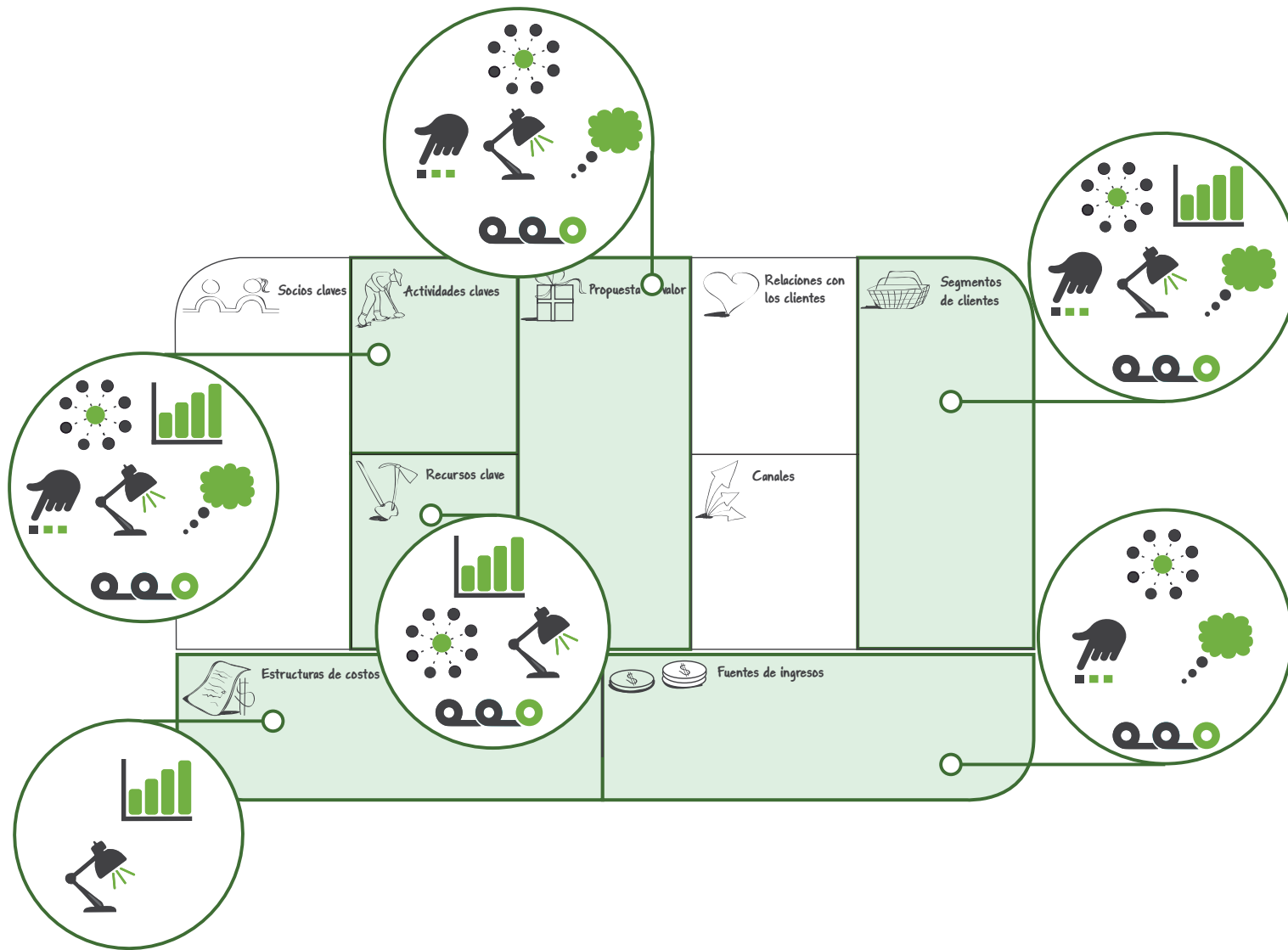


## Principio #6: Medición de los resultados



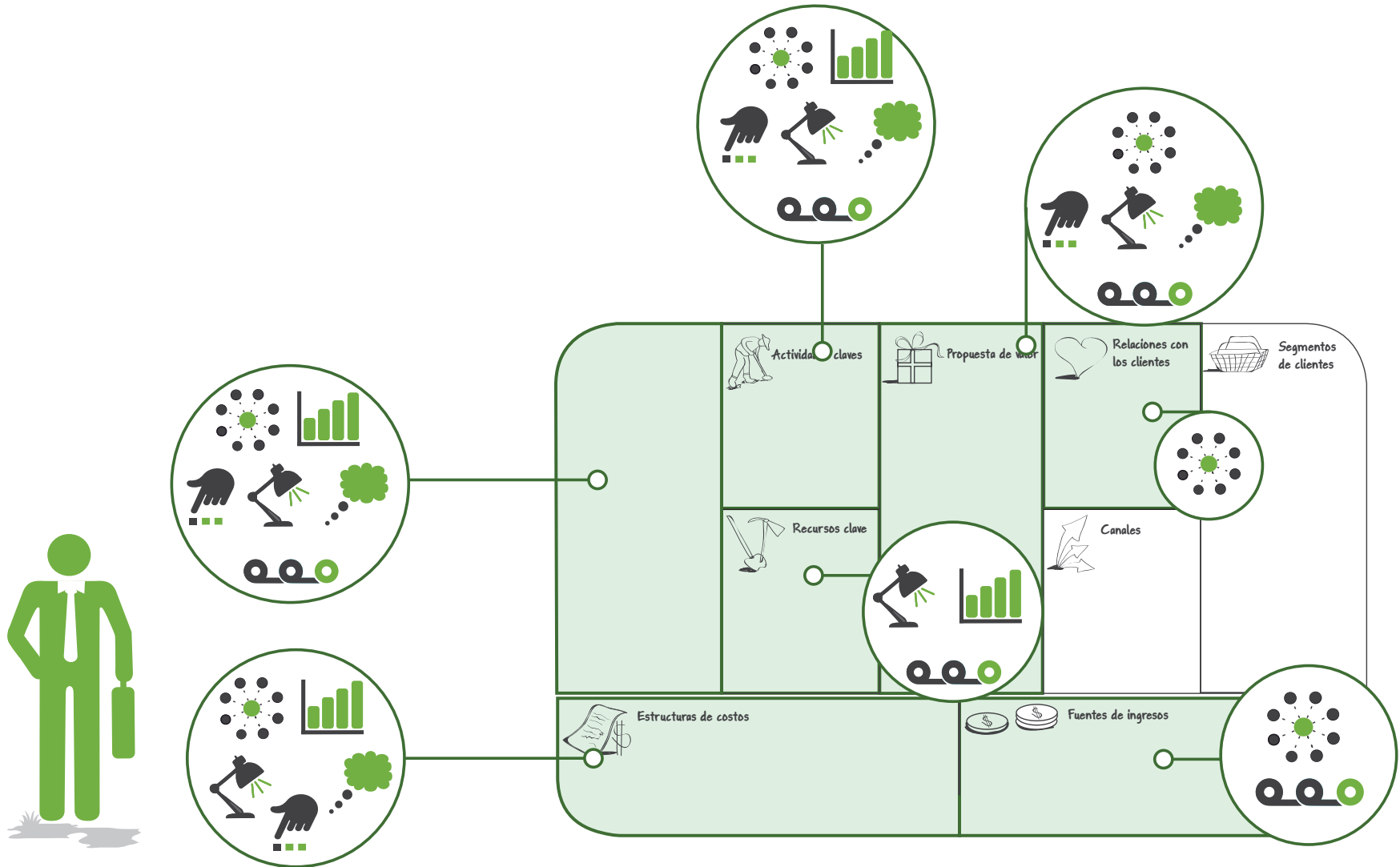


# ¿Cómo se reflejan los principios en el modelo de negocio?





# ¿Cómo se reflejan los principios en el modelo de negocio?



# ▶ Ficha de puntuación

*UNA HERRAMIENTA PARA EVALUAR LA APLICACIÓN DE LOS  
PRINCIPIOS QUE GUÍAN HACIA RELACIONES COMERCIALES  
MÁS INCLUYENTES Y DURADERAS.*

...de la teoría a la práctica



# Ficha de puntuación

Datos personales	
Nombre	_____
Apellido	_____
Edad	_____
Género	_____
Nombre de la empresa ( si aplica)	_____
Función en la cadena	<input type="radio"/> Producción <input type="radio"/> Procesamiento <input type="radio"/> Comercialización <input type="radio"/> Servicio de apoyo <input type="radio"/> Otro: _____
Socios de comercialización en la cadena	Venta: _____ Compra: _____
Cuánto tiempo lleva vinculado a la cadena bajo estudio?	_____

La Escala						
⑤	④	③	②	①	①	○
Muy de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	N/A No aplica

## Explicación para participantes

En cada uno de los seis principios se encuentra un número de criterios (depende del principio), que deben ser calificados según su percepción personal sobre usted mismo y sobre los otros actores en la cadena con los que usted interactúa (por ejemplo compradores, proveedores, servicios de apoyo etc.).

Tiene la posibilidad de calificar cada criterio con una escala de seis puntos en un rango de “muy de acuerdo” hasta “muy en desacuerdo”.

No existe un puntaje neutral. Esto significa que siempre debe decidir si su respuesta está inclinada más hacia el lado positivo o el negativo.

En algunos casos, puede ocurrir que un criterio no es aplicable. Por esta razón se encuentra el campo N/A. Un criterio es considerado no aplicable cuando el contexto de la cadena o el modelo de negocio no permite su aplicación razonable.

Al terminar, se suman todos los puntajes que se asignaron a los criterios dentro de un principio. Luego, este valor total se divide entre el número de los criterios calificados (los criterios N/A deben ser excluidos). El objetivo es recibir un solo puntaje promedio para cada principio).

# Ficha de puntuación para vendedores

Las palabras marcadas con \* se explican en el Glosario (págs. 122 y 123).



Principio 1: Colaboración entre actores		Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1	Frecuentemente intercambiamos información de manera formal* con nuestros clientes.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
2	Frecuentemente intercambiamos información de manera informal* con nuestros clientes.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
3	Conocemos los efectos que tienen nuestras decisiones sobre nuestros clientes.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
4	Los objetivos comerciales* que implementamos están articulados con los de nuestros clientes.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
5	Nuestros objetivos sociales* coinciden con los de nuestros cliente.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
6	Nuestros objetivos ambientales coinciden con los de nuestros clientes.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
7	Colaboramos en la resolución de problemas con nuestro cliente.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
8	Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar en nuestras relaciones con los clientes.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
9	Reconocemos y valoramos la interdependencia* con nuestro cliente.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
10	Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades y roles de nuestro cliente.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
11	Existen incentivos* (financieros y/o no financieros) que estimulan el comportamiento colaborativo con nuestro cliente.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
12	Existen personas para liderar los procesos colaborativos con nuestro comprador.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
13	Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestro cliente.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_  
 Promedio (Puntaje total / 13 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_





# Ficha de puntuación para vendedores



## Principio 2: Vinculación efectiva al mercado

	Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1 La oferta de productos hacia nuestro cliente es estable.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
2 La relación comercial con nuestro cliente es rentable.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
3 Nuestro cliente nos entrega un valor social*.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
4 Nuestro cliente nos ayuda a conservar recursos ambientales.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
5 Obtenemos ingresos estables con la venta de producto a nuestro cliente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
6 Tenemos capacidad de identificar oportunidades y tendencias en el mercado.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
7 Revisamos frecuentemente con el cliente nuestra posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
8 Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro cliente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
9 Nuestro cliente está familiarizado con nuestro sistema de producción.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_  
 Promedio (Puntaje total / 9 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_

# Ficha de puntuación para vendedores



## Principio 3: Gobernanza transparente y consistente

	Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1 Conocemos los estándares de calidad que exige nuestro cliente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
2 Los estándares de calidad que debo cumplir con mi cliente son estables.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
3 Entendemos cómo se forma el precio de nuestro producto.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
4 Conocemos las condiciones de compra y venta* de nuestro cliente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
5 Tenemos contratos formales con nuestro comprador.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
6 Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro comprador.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
7 Tenemos acuerdos informales con nuestro comprador.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
8 Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro comprador.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
9 Compartimos nuestro riesgo productivo* con nuestro comprador.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
10 Compartimos nuestro riesgo de mercado* con nuestro comprador.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
11 Tenemos seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
12 Aplicamos la trazabilidad* de los productos que vendemos a nuestro cliente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_  
 Promedio (Puntaje total / 12 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_



# Ficha de puntación para vendedores



## Principio 4: Acceso equitativo a servicios


		Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a asistencia técnica adecuada en el proceso de producción.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
2	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a tecnología de producción adecuada.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
3	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a tecnología de poscosecha adecuada.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
4	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de transporte adecuados.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
5	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a los insumos requeridos para la producción y poscosecha.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
6	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios financieros*.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
7	Los servicios financieros tienen un costo asequible para nosotros.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
8	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a información de mercado actualizada.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
9	Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de capacitación adecuados.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
10	Los servicios que nos brinda nuestro cliente, satisfacen directamente nuestras necesidades.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_

Promedio (Puntaje total / 10 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_

# Ficha de puntuación para vendedores

## Principio 5: Innovación inclusiva

		Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1	Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro comprador.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ①	<input type="radio"/>	
2	La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro comprador.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ①	<input type="radio"/>	
3	Nuestras perspectivas y necesidades son incorporadas en el proceso de desarrollo de innovación de nuestro comprador.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ①	<input type="radio"/>	
4	Las innovaciones que desarrollamos responden claramente a las necesidades de nuestro comprador.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ①	<input type="radio"/>	
5	Recibimos parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ①	<input type="radio"/>	
6	Las innovaciones nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ①	<input type="radio"/>	
7	Nuestra participación en procesos de innovación es motivado con incentivos*.	⑤ ④ ③ ② ① ① ① ①	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_  
 Promedio (Puntaje total / 7 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_



# Ficha de puntuación para vendedores



## Principio 6: Medición de resultados

		Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1	Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro cliente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
2	Medimos los resultados que logramos en la relación con nuestro cliente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
3	El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
4	Los procesos de evaluación son diseñados y probados conjuntamente con nuestro cliente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
5	Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro cliente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
6	La medición y/o retroalimentación es regular y consistente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
7	Las decisiones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
8	La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
9	Tenemos claro el propósito de la medición y/o retroalimentación.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
10	Tenemos un rol activo al elegir la información que se va a recoger.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
11	Intercambiamos la información generada con nuestro cliente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
12	Discutimos la información generada con nuestro cliente.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
13	Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_  
Promedio (Puntaje total / 13 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_



# Ficha de puntuación para compradores



## Principio 1: Colaboración entre actores

		Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1	Frecuentemente intercambiamos información de manera formal* con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
2	Frecuentemente intercambiamos información de manera informal* con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
3	Conocemos los efectos que tienen nuestras decisiones sobre nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
4	Los objetivos comerciales* que implementamos están articulados con los de nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
5	Nuestros objetivos sociales* coinciden con los de nuestros proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
6	Nuestros objetivos ambientales coinciden con los de nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
7	Colaboramos en la resolución de problemas con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
8	Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
9	Reconocemos y valoramos la interdependencia* con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
10	Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades y roles de nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
11	Existen incentivos* (financieros y/o no financieros) que estimulan el comportamiento colaborativo con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
12	Existen personas para liderar los procesos colaborativos en diferentes puntos con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
13	Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_

Promedio (Puntaje total / 13 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_



# Ficha de puntuación para compradores



## Principio 2: Vinculación efectiva al mercado

	Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1 El abastecimiento de productos de nuestro proveedor es estable.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
2 La relación comercial con nuestro proveedor es rentable.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
3 Entregamos un valor social* a nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
4 Ayudamos a nuestros proveedores a conservar recursos ambientales.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
5 Los proveedores obtienen ingresos estables por nuestra compra de sus productos.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
6 Estamos promoviendo la creación de nuevos negocios con nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
7 Revisamos frecuentemente con nuestro proveedor su posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
8 Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
9 Estamos familiarizados con el sistema de producción de nuestros proveedores.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_  
Promedio (Puntaje total / 9 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_

# Ficha de puntuación para compradores



<b>Principio 3: Gobernanza transparente y consistente</b>		Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1	Comunicamos claramente los estándares de calidad a nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
2	Los estándares de calidad que exijo a mi proveedor son estables.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
3	Ayudamos a entender a nuestro proveedor cómo se forma el precio.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
4	Comunicamos claramente las condiciones de compra y venta* a nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
5	Tenemos contratos formales con nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
6	Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
7	Tenemos acuerdos informales con nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
8	Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
9	Compartimos el riesgo productivo* con nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
10	Compartimos el riesgo de mercado* con nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
11	Apoyamos el acceso a seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
12	Apoyamos a nuestros proveedores con la aplicación de la trazabilidad <sup>13</sup> de sus productos.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_  
 Promedio (Puntaje total / 12 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_



# Ficha de puntuación para compradores



## Principio 4: Acceso equitativo a servicios

		Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una asistencia técnica adecuada en sus procesos de producción.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
2	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una tecnología de producción adecuada.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
3	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una tecnología de poscosecha adecuada.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
4	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de transporte adecuados.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
5	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a insumos para la producción y poscosecha.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
6	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios financieros! <sup>4</sup>	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
7	Los servicios financieros que brindamos directamente a nuestros proveedores tienen un costo asequible para ellos.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
8	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a información de mercado actualizada.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
9	Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de capacitación adecuados.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	
10	Logramos satisfacer directamente las necesidades de nuestros proveedores con los servicios que les brindamos.	⑤ ④ ③ ② ① ① ①	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_  
Promedio (Puntaje total / 10 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_

# Ficha de puntuación para compradores



## Principio 5: Innovación inclusiva

		Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1	Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
2	La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro proveedor.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
3	Incorporamos las perspectivas y necesidades de nuestro proveedor en el proceso de desarrollo de innovación.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
4	Apoyamos a nuestro proveedor en el desarrollo de innovaciones que responden claramente a nuestras necesidades.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
5	Compartimos con nuestro proveedor parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
6	Las innovaciones que fomentamos con nuestro proveedor nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada.	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	
7	Motivamos la participación de nuestro proveedor en procesos de innovación con incentivos*	⑤ ④ ③ ② ① ①	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_  
 Promedio (Puntaje total / 7 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_





# Ficha de puntuación para compradores



Principio 6: Medición de resultados		Escala de evaluación	N/A	Ampliación de la respuesta
1	Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
2	Medimos los resultados que logramos gracias a la relación con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
3	El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
4	Los procesos de evaluación son diseñados y probados conjuntamente con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
5	Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
6	La medición y/o retroalimentación es regular y consistente.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
7	Las decisiones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
8	La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
9	Aclaremos a nuestro proveedor el propósito de la medición y/o retroalimentación.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
10	Permitimos a nuestro proveedor un rol activo al elegir la información que se va a recoger.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
11	Intercambiamos con nuestro proveedor la información generada.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
12	Discutimos la información generada con nuestro proveedor.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	
13	Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición.	5 4 3 2 1 0	<input type="radio"/>	

Puntaje total = \_\_\_\_\_  
 Promedio (Puntaje total / 13 – criterios N/A) = \_\_\_\_\_

# Glosario

<p>Intercambio de información formal</p>	<p>Por ejemplo: presentaciones, reuniones, cartas, correos electrónicos, tableros de anuncios, boletines, llamadas telefónicas programadas, etc.</p>	<p>Interdependencias</p>	<p>Los actores interdependientes cuentan el uno con el otro (de manera económica, social o ambiental) y comparten responsabilidades.</p>
<p>Intercambio de información informal</p>	<p>Todo lo que no es premeditado. Por ejemplo: conversaciones espontáneas o casuales, llamadas telefónicas espontáneas o casuales, etc.</p>	<p>Incentivos (Financieros y no financieros)</p>	<p>Incentivos financieros: bonificaciones, primas o descuentos. Incentivos no financieros: reconocimiento público, trofeos, capacitación, etc.</p>
<p>Objetivos comerciales</p>	<p>Están únicamente motivados por obtener resultados que aseguren una ganancia. Por ejemplo: volumen de ventas, cuota de mercado, margen de venta, desarrollo de nuevos productos, etc.</p>	<p>Valor social</p>	<p>Qué tanto contribuye al cumplimiento de los objetivos sociales [véase objetivos sociales].</p>
<p>Objetivos sociales</p>	<p>Se dirigen a una necesidad social (causada por pobreza, conflictos, catástrofes y otros factores). También tratan de conservar bienes sociales y promover un cambio social favorable. Por ejemplo: medios de vida, buenas relaciones, servicios de apoyo, precios justos, compra de productos regional, productos favorables para el medio ambiente, etc.</p>	<p>Condiciones de compra y de venta</p>	<p>Acuerdos entre el comprador y el vendedor en precios, estándares de calidad del producto, períodos de pago, método de envío, tiempos y costos de entrega, empaque, condiciones de pago (cantidad de tiempo dada al comprador para pagar por el producto entregado).</p>
		<p>Riesgo productivo</p>	<p>Fenómenos climáticos (sequías, inundaciones, tormentas, ciclones, cambios bruscos de temperatura, heladas, etc.), plagas y enfermedades, fuegos forestales, etc. Son riesgos mayores que causan la inestabilidad de la producción y la pérdida de ganado.</p>



# Glosario

Riesgo de mercado	También denominado riesgo comercial. Incluye riesgos como la inestabilidad de los precios del producto y precios para insumos, la inestabilidad del tipo de cambio de moneda, etc.	Evaluación	En este contexto el término de la medición resume dos conceptos: La evaluación que se refiere a un proceso de evaluación sumativo para ver qué tanto se lograron los objetivos. El propósito de la evaluación es resumir los resultados de una actividad, en un momento particular en el tiempo.
Trazabilidad	La capacidad de dar seguimiento a un producto desde la finca hasta el consumidor final por medio de una documentación histórica del producto. ¿La trazabilidad es una capacidad o es un conjunto de procedimientos? Ver: <a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Trazabilidad">http://es.wikipedia.org/wiki/Trazabilidad</a>	Retroalimentación	Se refiere a un proceso formativo para mejorar deficiencias. La retroalimentación se realiza más frecuentemente que la evaluación.
Servicios financieros	Incluye servicios como créditos, préstamos, cuentas de ahorros, transferencias de dinero, seguros, etc. Los que normalmente son prestados por instituciones de microfinanciación, instituciones gubernamentales o cooperativas.	Tecnología de información y comunicación (TIC)	Incluye internet, celular, redes inalámbricas u otro medio de comunicación.
Garantías intangibles	Al contrario de "Garantías tangibles" (que se pueden tocar o percibir de manera precisa) como tierra y bienes, las garantías intangibles funcionan como garantías alternativas e incluyen contratos con compradores, certificaciones, relaciones basadas en la confianza entre actores o compromisos de un grupo de actores de amortizar el préstamo (garantías solidarias).	Innovación	Una innovación es crear algo nuevo o algo existente reorganizado de una manera nueva. Existen diferentes tipos de innovación: Innovación de producto, Innovación de proceso, Innovación de mercadotecnia e Innovación de organización.





# EJERCICIO 4: LOS PRINCIPIOS PARA MODELOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS

**Objetivo:** Revisar cómo se desempeña el modelo de negocio actual bajo el criterio de inclusión e identificación de áreas de innovación.



6 horas



- Un grupo representativo de vendedores
- Un grupo representativo de compradores



- Fichas impresas (por subgrupo e individuales)
- Video beam



- Modelo de negocio del vendedor
- Modelo de negocio del comprador



- Ficha de puntuación evaluada
- Visualización de la evaluación
- Área para mejorar priorizada

## Antes de empezar

Como ejercicio de sensibilización, para ayudarles a los diferentes participantes de este ejercicio (el vendedor, la organización de productores y el comprador) a mantener clara la perspectiva que debe tomar, puede apoyarse en gráficos como el que se muestra al inicio de esta Herramienta #3 (ver página 86).

Es importante que todos entiendan que la meta no es el mejoramiento de cada organización por separado, sino el fortalecimiento de una relación comercial inclusiva entre dos actores.

Sin embargo, para mirar (en otro momento) el desempeño general de la organización de productores, la siguiente guía puede ser una fuente de información valiosa: <http://bitly.com/19hP3fd>.

El ejercicio se puede realizar de diferentes maneras, según las características del grupo. Por lo tanto, es importante conocer bien al grupo de participantes (p. ej. Estructura de poder, relaciones, nivel de educación, homogeneidad, etc.). En la siguiente página encontrará tres escenarios diferentes para diferentes tipos de grupo. Esto no debe restringir la aplicación de una dinámica diferente a las mencionadas.

El facilitador explicará los términos definidos en el glosario, dado que ellos pueden ser desconocidos por los participantes o pueden ser interpretados de manera distinta.

Es muy importante definir bien la perspectiva desde la cual evaluamos los criterios en cada principio. Cuando se trabaja con organizaciones de productores, éstas suelen tomar un rol de comprador hacia los productores asociados, pero para este ejercicio, las organizaciones de productores deben tomar el rol de vendedor hacia los clientes que están más adelante en la cadena, dado que esta herramienta busca evaluar la inclusión en relaciones comerciales entre un vendedor agropecuario de pequeña escala y un comprador formal.

En el caso del comprador formal, su enfoque no deberá ser hacia sus clientes, sino hacia sus proveedores, que como se explicó en la propuesta de valor de doble vía de la Herramienta #2, aparecerán en su modelo de negocio en el bloque de socios clave.

Este ejercicio tiene formatos diferentes para el vendedor y el comprador.

Aparte del puntaje asignado a cada criterio, una fuente de información clave son las discusiones de los resultados y la reflexión crítica sobre por qué se han asignado ciertos puntajes. Por lo tanto, el facilitador debería animar a los participantes a complementar sus respuestas de forma escrita en el espacio vacío preparado en la ficha de puntuación y/o a participar en las discusiones grupales, guiadas por el facilitador. Además, el facilitador debe asegurar que se documenten las discusiones que se generan alrededor de los principios, que pueden ser un punto vital para futuras acciones de mejora.



## 1. Introducción

El facilitador explica brevemente cada principio usando la información conceptual que se encuentra al inicio de la Herramienta #3.

## 2. Evaluación

### Escenario 1: Evaluación en plenaria totalmente facilitada (recomendada para vendedores)

Se entra en detalle con cada principio, se sigue con una dinámica que alterne entre explicación y evaluación. Esto significa que primero se lee cada criterio en plenaria (puede ser por los mismo participantes, para mantener la atención) y después el facilitador explica cada criterio al grupo. Finalmente el grupo se pone de acuerdo en plenaria sobre cuál puntuación quiere colocar al criterio. Se sigue con la misma dinámica para los otros criterios.

### Escenario 2: Evaluación en subgrupos totalmente facilitada (recomendada para vendedores)

- El grupo total se reparte en subgrupos según características homogéneas (p. ej. Agrupación de actores con un mismo origen o con funciones similares)
- Una vez se han definido los subgrupos, se nombra un secretario en cada grupo que estará registrando tanto los puntajes del grupo, como los puntos clave de la discusión.
- El facilitador explica brevemente cada principio usando la información conceptual de la Herramienta #3.
- Después, se lee cada criterio en plenaria (puede ser por los mismo participantes, para mantener la atención) y posteriormente, el facilitador explica cada criterio. Finalmente, cada subgrupo se pone de acuerdo sobre cuál puntuación va a asignarle al criterio. Se sigue con la misma dinámica para los otros criterios.

### Escenario 3: Evaluación individual semi-facilitada (recomendada para compradores)

Cada participante recibe una impresión de la ficha de puntuación e inicia con la evaluación de los criterios, en principio de manera autónoma. El facilitador estará contestando preguntas, si surgen.

## 3. Cálculo

Una vez terminado cada principio, se suman todos los puntajes que se asignaron a los criterios de dicho principio. Luego, este valor total se divide entre el número de los criterios calificados, los cuales varían entre 7 y 13 (los criterios que no aplicaban N/A deben ser excluidos de la sumatoria). El objetivo es recibir un solo puntaje promedio para cada principio. En el escenario 2 se va a obtener un resultado por cada subgrupo. En el escenario 3 se va a obtener un resultado por persona. Como el propósito es definir la relación comercial con un socio específico, se recomienda sumar los resultados de los subgrupos para recibir un resultado promedio que sea representativo para el grupo en total. Igual en el escenario 3.



Se recomienda el Escenario 1 para grupos que cumplen con:

- Características homogéneas (profesión, origen, nivel de educación, etc.).
- Existen confianza y pocas diferencias de poder.
- Poca experiencia con herramientas de negocio.
- Bajo nivel de educación.
- Tamaño pequeño del grupo.



Se recomienda el Escenario 2 para grupos que cumplen con:

- Características homogéneas.
- Existen diferencias de poder.
- Poca experiencia con herramientas de negocio.
- Bajo nivel de educación.
- El grupo total es de tamaño medio o grande.

Este escenario estimula las discusiones a nivel del subgrupo al acordar el puntaje.



Se recomienda el Escenario 3 para grupos que cumplen con:

- Características homogéneas.
- Existen diferencias de poder.
- Experiencia con herramientas de negocio.
- Alto nivel de educación.
- No se logra asistencia a los talleres.

#### 4. Visualización y discusión

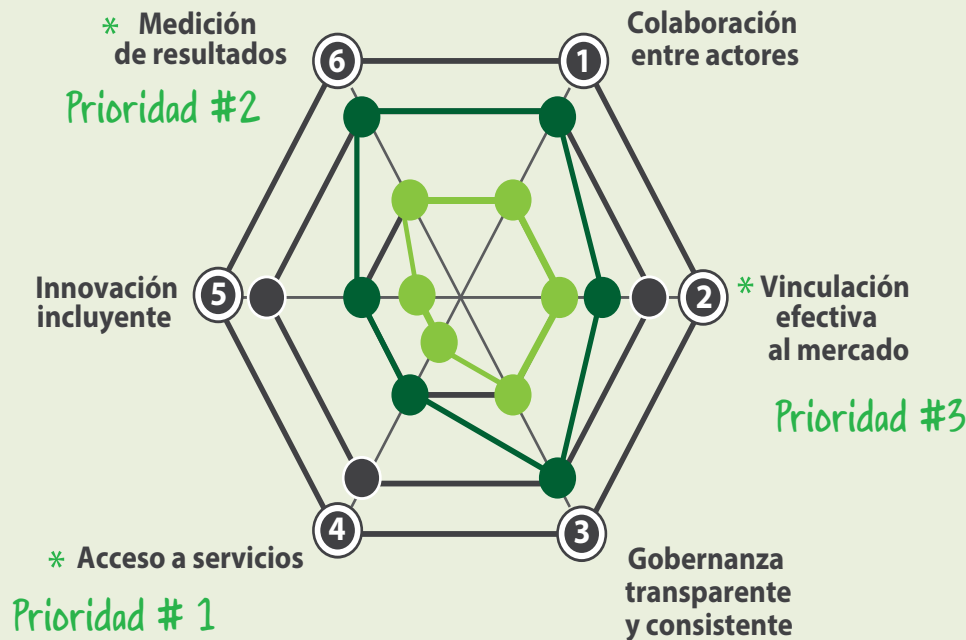
Una vez se haya generado un puntaje promedio por principio se visualizan los puntajes en un diagrama de araña para luego discutirlo con el grupo. La discusión se debe enfocar en explicar el resultado.

*¿Por qué calificamos así este principio?*

*¿Qué nos dice el resultado sobre la relación comercial con nuestro proveedor/comprador?*

#### 5. Priorización

Con base en la discusión que se genera alrededor de los resultados obtenidos, el grupo debe priorizar las áreas en las cuales quiere enfocar la acción inmediata. La cantidad de las áreas de mejora dependen del presupuesto y tiempo disponible. Es importante seleccionar una cantidad de áreas de mejora que sea realista con respecto al presupuesto y tiempo disponibles.



Perspectiva de Compradores

Perspectiva de Vendedores



-Si no es posible llegar a un consenso en la plenaria o a través de un voto directo, puede usar una matriz de decisión que incluya criterios como: implementación, costos, tiempo de implementación, dependencia de actores externos para la implementación, etc.

Cuando se seleccionan los campos de acción para el modelo de negocio, se debe tener en mente:

- Limitaciones de tiempo y de fondos: ser realistas sobre lo que es viable, dados los límites de tiempo y de presupuesto.
- Las relaciones de poder constituyen un desafío clave para el nuevo modelo de negocio. Puede ser más fácil empezar con una innovación pequeña. Esto aumentará la confianza de los actores antes de realizar cambios más trascendentales.
- Ser coherente con las metas clave ya acordadas. Por otro lado, una amenaza compartida puede propiciar más colaboración.



-Mientras tanto note que...

- Aunque exista colaboración, las relaciones comerciales siempre serán un punto de tensión. Desde ahí nace la innovación.
- Más importante que diseñar la solución perfecta, es empezar a moverse hacia adelante y aprender en el camino.



# ▶ Casos

*Cuatro Pinos, Guatemala.*

*Intelligentsia Coffee, EE.UU.*

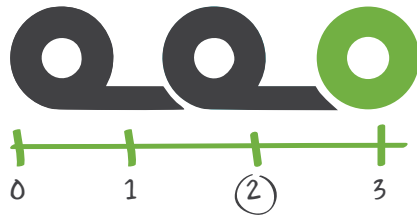
*Hariyali Kisaan Bazaar (HKB) – India.*

*Sustainable Harvest, EE.UU.*

## Caso: Cuatro Pinos, Guatemala



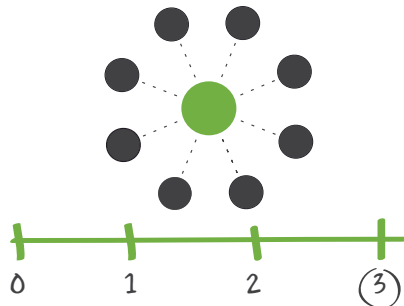
## Principio # 1: Colaboración entre actores



La coordinación de la cadena de suministro está **basada, principalmente, en proyecciones y datos de ventas reales**. Estas proyecciones van de los compradores a la Cooperativa y de allí a las diferentes organizaciones de agricultores. Con base en esta información, Cuatro Pinos desarrolla planes de producción con las organizaciones asociadas.

Este sistema funciona de una **manera relativamente informal**: se transmite la información a través del correo electrónico, fax o llamadas telefónicas. Cuatro Pinos formaliza el proceso con el desarrollo de los planes de producción y los contratos con los productores asociados y asociaciones de productores.

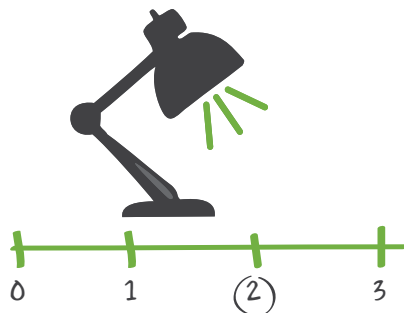
## Principio # 2: Vinculación efectiva al mercado



Cuatro Pinos es el **agente responsable de agregar y contratar compradores** para ofrecer los principales servicios, tanto a los compradores (garantías de calidad y consistencia) como a las organizaciones de agricultores.

Cuentan con mecanismos eficaces para contratar productores adicionales (propuesta de valor clara) y tienen la **voluntad de trabajar con una amplia gama de organizaciones de agricultores**. Esto les ha permitido facilitar el acceso a mercados para un gran número de agricultores.

## Principio # 3: Gobernanza transparente y consistente



La gobernabilidad de la cadena de Cuatro Pinos hacia las organizaciones de agricultores y agricultores individuales, es clara y **se basa en los planes de producción, y es respaldado con contratos formales**.

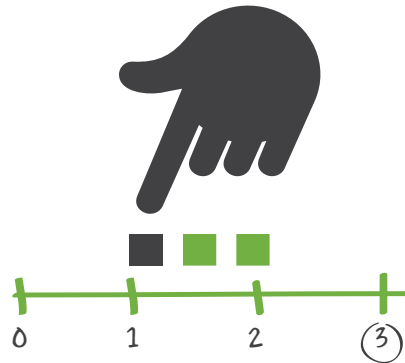
Las discusiones sobre la calidad del producto todavía son relativamente comunes. La transición completa a GlobalGAP es impulsada a través de la **provisión de incentivos de precios** a los agricultores, quienes ayudaron a ganar y mantener la certificación.

**Un fondo de riesgo compartido** (entre Cuatro Pinos y La Salud de LAE) permite a la Cooperativa garantizar el pago a los agricultores, incluso cuando el producto no se vende debido a problemas de logística o del puerto de entrada.





## Principio # 4: Acceso equitativo a servicios



**Acceso a insumos financieros:** La cooperativa asegura préstamos de bancos comerciales. Una vez que haya recibido el préstamo, la cooperativa ofrece crédito a agricultores con base en el cronograma de producción (tiempos de siembra y cosecha) y los volúmenes proyectados. El crédito se descuenta del producto recibido y el agricultor recibe el saldo.

La cooperativa también proporciona **asistencia técnica** a través de la oferta de capacitación y provee apoyo de los agentes de extensión y / o agricultores líderes vinculados a las asociaciones de productores.

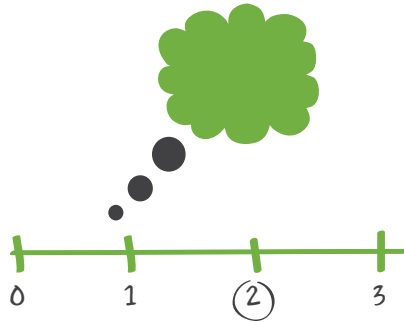
Un **seguro agrícola cubre los riesgos climáticos** que enfrentan los agricultores (se compra en paquetes y son invisibles para el agricultor).

**Socios en el desarrollo:** Durante la temporada de producción 2005-2006, la Cooperativa ha logrado acceder a 1,5 millones de los EE.UU. en fondos del sector público para inversiones en las organizaciones de proveedores, incluyendo galpones de empaque, instalaciones de riego y viviendas rurales.

Actualmente la cooperativa está desarrollando un **programa de seguridad alimentaria y de nutrición**. También brinda amplios **servicios sociales para los miembros** (salud, educación, etc).

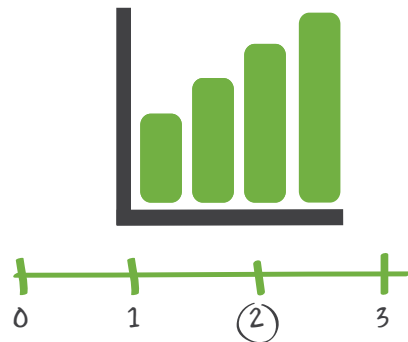
De otro lado, un **fondo** financiado por los miembros de la cadena de suministro de frijol francés, quienes aportan un pequeño porcentaje de sus beneficios, fue usado para crear una nueva fundación que apoya **el préstamo de servicios sociales para productores externos**. La cadena ha generado US \$ 60.000 durante su primer año de funcionamiento.

## Principio # 5: Innovación incluyente



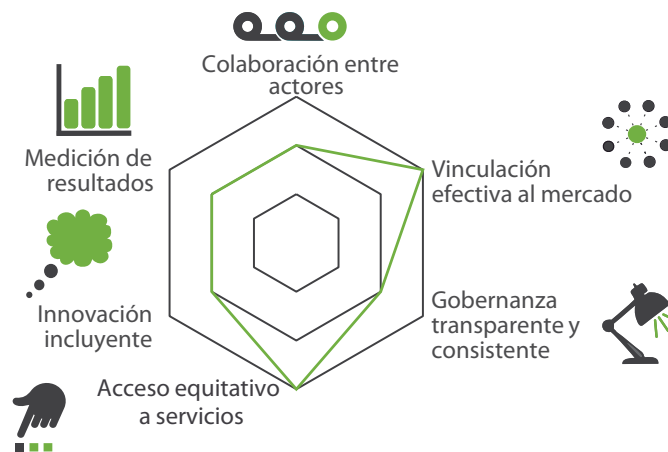
El punto central de la innovación, en este caso, es el nexo entre Cuatro Pinos, La salud y Wegman en los EE.UU. Wegman y La salud **identifican nichos potenciales para nuevos productos** y presentaciones de productos ya existentes para transmitir esta información a Cuatro Pinos. Más tarde, Cuatro Pinos emplea a personal de campo para colaborar con pequeños agricultores en la prueba y adaptación de los sistemas de producción a las necesidades del mercado. Una vez que los sistemas de producción son capaces de satisfacer las necesidades del mercado en términos de calidad, se extienden a un mayor número de agricultores sobre la base de las proyecciones de ventas recibidas por parte del cliente final.

## Principio # 6: Medición de resultados

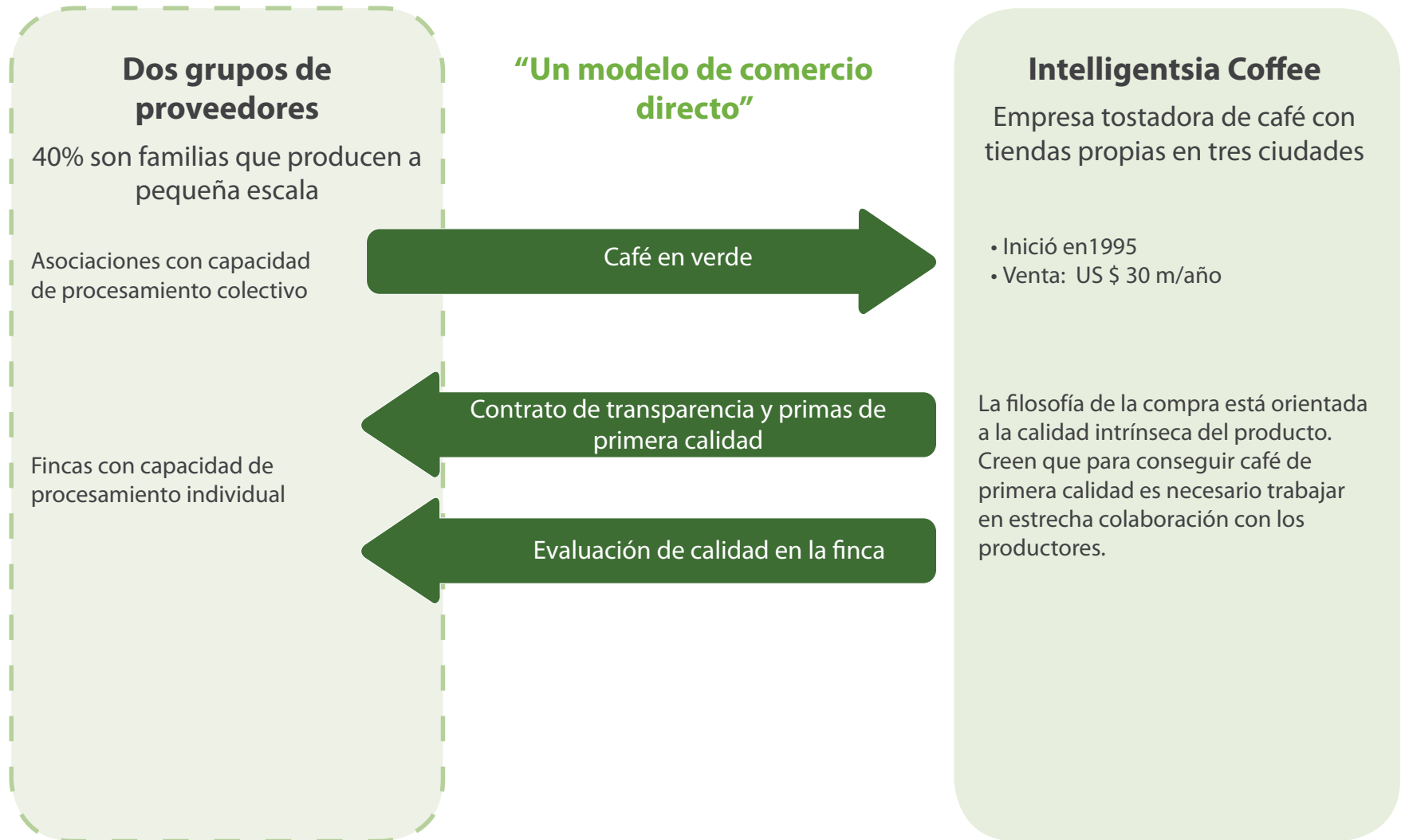


La **medición de resultados** se realiza dentro de Cuatro Pinos siguiendo el modelo cooperativo (reuniones anuales, contabilidad interna y toma de decisiones colectivas). El sistema funciona bien para los miembros de la cooperativa y se complementa con actividades de retroalimentación informales - básicamente visitas continuas y llamadas telefónicas - que se realizan con organizaciones que no son miembros de la cooperativa.

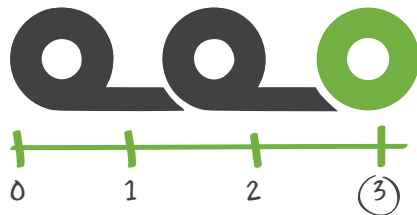
Encuestas recientes muestran tasas preocupantes de desnutrición en el 20% de las familias de los miembros de la cooperativa, aunque estas familias ganan más que los productores externos. Esto prueba que solo los vínculos a mercados (incluido el crédito) no son suficientes para resolver la pobreza.



# Caso: Intelligentsia Coffee, EE.UU.



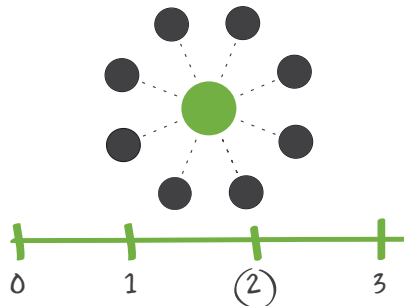
## Principio # 1: Colaboración entre actores



A través de **visitas directas** del personal de *Intelligentsia*, se realizan **reuniones estratégicas cara a cara** dos o tres meses antes de la cosecha para discutir los objetivos de negocio con todos los socios. Además de las reuniones de precosecha, el personal de *Intelligentsia* visita la finca durante la época de cosecha para controlar la calidad y después de la cosecha, para revisar, evaluar y celebrar el éxito.

Un nuevo mecanismo que se está implementando es el evento anual **“Taller de café extraordinario”**, evento en el que *Intelligentsia* reúne a diferentes agricultores de café para tratar temas relacionados con las tendencias de calidad del mercado y otros temas pertinentes.

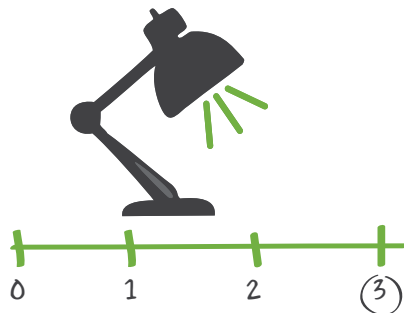
## Principio # 2: Vinculación efectiva al mercado



*Intelligentsia* **ofrece vínculos directos al cliente final e identifica agricultores que suministren productos de alta calidad**. El modelo de negocio de *Intelligentsia* está enfocado en la calidad y requiere que esta organización haga inversiones considerables al inicio para identificar productos con potencial comercial.

El modelo de negocio de *Intelligentsia*, al estar basado en la calidad, requiere **la integración de los consumidores** para lograr el éxito. La **educación del consumidor** sobre la producción de café, los procesos de abastecimiento y la calidad del producto, tiene gran prioridad para la empresa.

## Principio # 3: Gobernanza transparente y consistente



Los **contratos de transparencia** definen y documentan los precios, responsabilidades, costos y beneficios a través de la cadena de custodia.

**Contratos a largo plazo:** Los contratos en el primer y segundo año de la relación comercial duran un año. En el tercer año, (dado el éxito medible y la confianza creada), los contratos duran varios años (hasta tres).

**Prima de precios y estructura de precios claros:** El precio que se paga al productor o a la cooperativa local (y no sólo al exportador) en el modelo de comercio directo, debe ser de al menos un 25% por encima del precio de Comercio Justo. El sistema de fijación de precios diferenciados de *Intelligentsia* establece un precio base sostenible y garantiza la existencia de un vínculo claro y tangible entre la calidad de la taza y el valor del café.

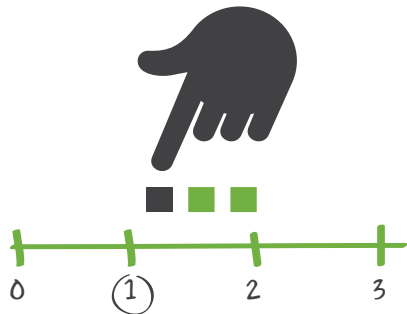


Los **pagos se realizan en el momento de la exportación.**

**La calidad se mide a través de la catación.** Estos resultados son comunicados y discutidos con los agricultores durante las visitas poscosecha. A menudo, los productores son capaces de duplicar sus ingresos en unas pocas cosechas. Una serie de ejemplos concretos muestran que los precios base se han triplicado.

**Gestión de la información:** Intelligentsia ha creado un sistema que permite que los productores accedan a la misma información que los molineros y los exportadores (ver [www.cropster.org](http://www.cropster.org)).

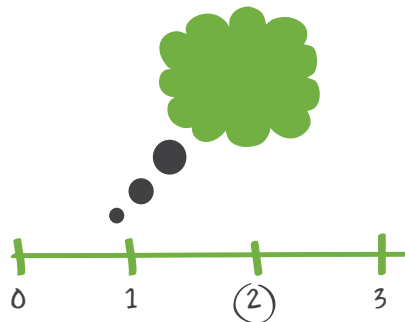
## Principio # 4: Acceso equitativo a servicios



Acceso a pruebas de expertos de catación y a la base de datos de resultados.

Apoyo en la obtención de financiación en la precosecha.

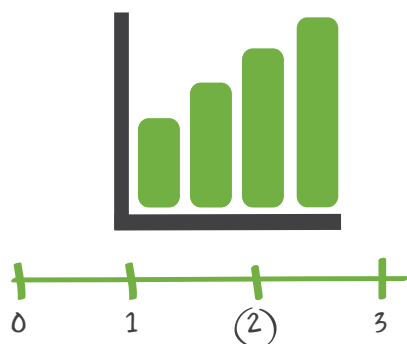
## Principio # 5: Innovación incluyente



*Intelligentsia* se ha dado cuenta de que la **estructura de incentivos genera innovaciones**, principalmente porque los agricultores han comprendido que ellos mismos pueden influir en la calidad para obtener mejores precios. La mayoría de las innovaciones surgen de fincas de café medianas.

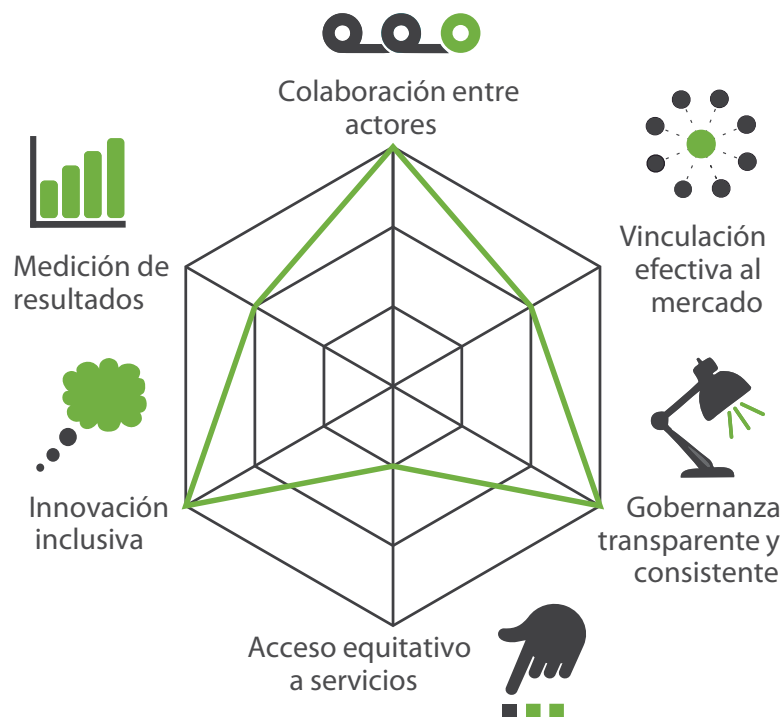
La empresa **involucra activamente a los agricultores en discusiones sobre cómo se podría mejorar la calidad de taza.** En algunos casos, los experimentos en fermentación o secado se llevan a cabo con los productores para evaluar sus efectos sobre la calidad.

## Principio # 6: Medición de resultados



Intelectuales han puesto en marcha una interesante manera de **garantizar que las primas pagadas en realidad puedan llegar a los productores**. Los productores individuales manejan un sistema de control mutuo: durante las reuniones antes de la cosecha, se aclara lo que los agricultores recibirán y se establecen canales de comunicación con *Intelligentsia*. Los productores utilizan estos canales en caso de que la cooperativa o el intermediario no haga el desembolso de las primas según lo acordado en el contrato.

En algunos casos cuando las asociaciones son muy grandes, *Intelligentsia* hace uso de sistemas de certificación, tales como *Rainforest Alliance* y *UTZ* para rastrear los pagos. Lo interesante es que estas certificaciones no son comunicadas a los clientes finales.



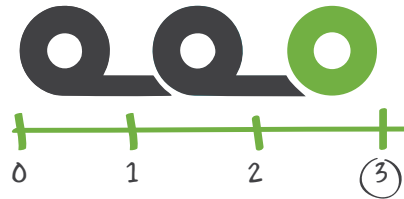




## Caso: Hariyali Kisaan Bazaar (HKB) – India

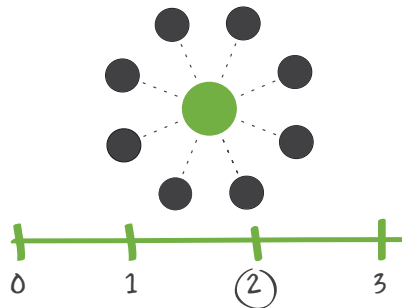


## Principio # 1: Colaboración a lo largo de la cadena



Los problemas que surgen, son expresados principalmente a través de **visitas de los agricultores a los mercados y a través de su comunicación con los agrónomos**. El **sistema informativo registra las preguntas de los productores**, de este modo los problemas pueden ser una fuente de retroalimentación. Rajesh Gupta, presidente de *Hariyali Kisaan Bazaar* explica: "siempre tratamos de entender los problemas desde el punto de vista del agricultor, a través de nuestros agrónomos y de las preguntas que formulan los productores en nuestras tiendas minoristas".

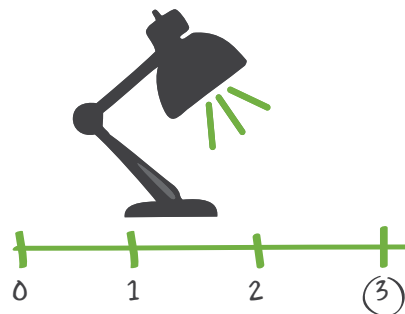
## Principio # 2: Vinculación efectiva al mercado



*HKB* aplica un esquema de '**recompra**' que funciona como vínculo entre los pequeños agricultores y los mercados. También compra granos y cultivos básicos de los pequeños agricultores con el propósito de apoyarlos para que "suban en la cadena de valor". Los agricultores producen semillas para *HKB*, las cuales son vendidas en su *outlet*. *HKB* procesa las semillas y las vende bajo su propia marca.

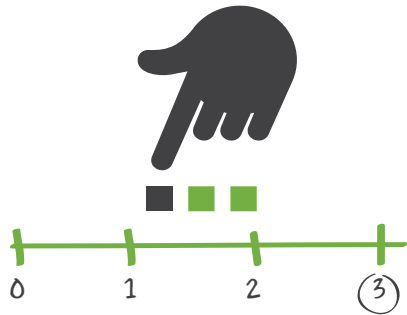
**Esta organización acopia los productos de los agricultores**. El producto es recogido directamente en la finca o a menos de 500 metros de distancia de ella.

## Principio # 3: Gobernanza transparente y consistente



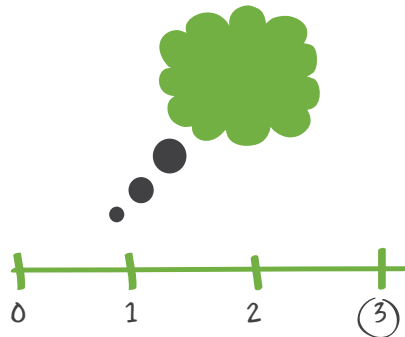
Los mecanismos de fijación de precios, así como la información sobre los precios y los pagos frecuentes, son características claves para establecer confianza. Si se le ofreciera a los agricultores una recompra baja, ellos venderían a otros. La información sobre los precios está disponible para los agricultores en un gran número de *outlets*. Para anunciar bonos y primas disponibles por semillas de alta calidad antes de la temporada, por ejemplo, se usan los teléfonos celulares. El manejo de los precios también permite que los agricultores planeen y tomen decisiones más efectivas. Existen acuerdos escritos con los productores, pero "no son contratos exigibles". Un entendimiento o acuerdo mutuo es mucho más poderoso.

## Principio # 4: Acceso equitativo a servicios



- Insumos/ ventas al por menor /artículos del hogar
- La asistencia técnica se brinda en los *outlets* y a través de seminarios en grupo.
- Crédito o facilitación de crédito (a través de un banco socio).
- Seguro (de la cosecha y seguro de vida).
- Vínculos con mercados a través de la producción de semillas (que se ha expandido significativamente), lácteos y granos.
- Las estaciones de energía con precios transparentes (gas para cocina), también se encuentran en los *outlets* y en algunas parcelas de demostración con propósitos de entrenamiento.

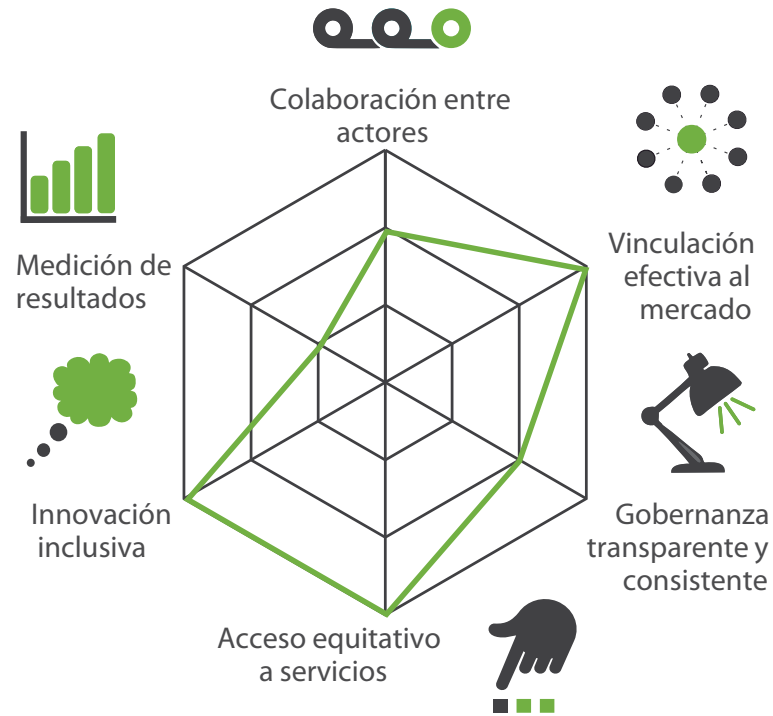
## Principio # 5: Innovación incluyente



*HKB* se destaca por la producción de semillas de alta calidad, pero para lograr esta meta tuvieron que alcanzar cierto grado de colaboración. Por ejemplo, los agricultores reciben semillas para optimizar su calidad y *HKB* controla los insumos que les da a los agricultores para asegurarse de que son puras genéticamente; por eso la proporción de rechazo de las semillas vendidas a *HKB* es muy bajo. Se estima que del 90 al 95% de las semillas se recompran a los agricultores. La organización ofrece servicios técnicos para ayudar a los agricultores a alcanzar los estándares de calidad, llegar a un compromiso continuo y establecer un diálogo con ellos.

## Principio # 6: Medición de resultados

“En general, Gupta y Chhabra (jefe de venta al detalle de HKB) evaluaron el éxito de los *outlets* basados en el porcentaje del mercado de agroinsumos que HKB fue capaz de obtener en cada área de captación de los *outlets*”.



## Caso: Sustainable Harvest, EE.UU.



Sustainable Harvest es un importador especializado en café, que usa el “Relationship Coffee Model” (modelo de relación directa con el café) para reunir a los socios en una cadena de suministro sostenible que le sirva a todos los involucrados (desde el agricultor hasta el consumidor final). Este enfoque construye vínculos de mercado directos y transparentes para los cultivadores de café, mientras invierte en entrenamiento y sistemas de gestión para mejorar sus habilidades en la producción de café de alta calidad.

### Hablemos de café

(Let's Talk Coffee) es un evento anual organizado por Sustainable Harvest y sus socios, que reúne cientos de tostadores y cultivadores de café para que dialoguen de manera directa en un foro innovador y transparente.

En una industria donde suele ser difícil para los socios encontrarse cara a cara, Hablemos de Café provee una plataforma única para crear y mantener líneas de comunicación abiertas, humanizar las relaciones y darle vida al Modelo de Relación directa con el café.

Los participantes se reúnen para obtener un entendimiento colectivo acerca de las acciones que pueden tomar para asegurar el futuro de los cafés especiales. Este año, el programa se ha centrado en el manejo de riesgo del precio, en la calibración de la calidad y en la diversificación del ingreso del agricultor.

En el 2012 el evento contó con **379 participantes**, se incluyen organizaciones de productores, tostadores de café, organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones financieras de **22 países**.

Un resultado y beneficio directo del foro Hablemos de Café fueron las **11 millones de libras de café vendidas**, las cuales se negociaron durante el evento.

*El evento anual que organiza Sustainable Harvest reúne a los diferentes actores de la cadena de valor. Este es un ejemplo de cómo una firma líder fomenta la comunicación directa, facilita la negociación entre actores distantes de la cadena, provee acceso a información crítica que le importa especialmente a los pequeños productores de café y anima a los actores de la cadena a tomar acciones conjuntas.*

[www.sustainableharvest.com/relationship-coffee/let/](http://www.sustainableharvest.com/relationship-coffee/let/)







▶▶▶ CIAT International Center for Tropical Agriculture







# Herramienta **4** El ciclo del prototipo

## Metas

Diseñar, probar y evaluar continuamente el modelo de negocio para mejorarlo

## Preguntas clave

¿Dónde está nuestro modelo de negocio hoy en día?

¿Dónde queremos que se encuentre nuestro modelo de negocio en el futuro?

¿Qué tiene que cambiar?

¿Cómo implementaremos el mejoramiento y qué haremos para medirlo?

¿Qué funcionó del mejoramiento, qué no funcionó y cómo podemos mejorar?

## Qué permite hacer

Tener un marco para moverse, desde el análisis del modelo de negocios actual, hacia un proceso cíclico de diseño-prueba-evaluación que permita mejorar continuamente áreas específicas del modelo.

Facilitar ciclos de aprendizaje prácticos alrededor del modelo de negocios que permitan hacer ensayos y ajustes rápidos para lograr resultados de manera más eficiente.

# Perfil

Establecer formas de medir el progreso hacia un modelo de negocio mejorado, y de identificar lo que está funcionando bien y lo que no.

Alentar el compromiso hacia el diálogo y las innovaciones por parte de todos los miembros del modelo de negocio.

## Lo que no puede hacer

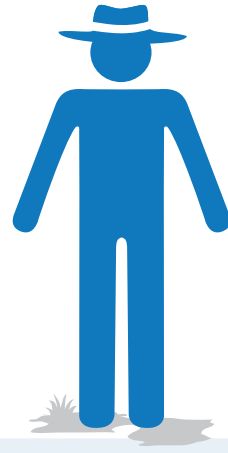
Diseñar la solución perfecta a los problemas identificados en el modelo de negocio de forma inmediata.

El ciclo de prototipo está diseñado como un proceso de aprendizaje iterativo. El aprendizaje ocurre a medida que nos movemos hacia nuestras metas. Probar nuevas cosas siempre es arriesgado y tiene el fracaso como posibilidad. Esta herramienta no es una garantía de éxito, sino un proceso que permite “fracasar hacia adelante”.

## Yo represento a una organización de productores...

“¿Cómo podemos mejorar la comunicación con nuestros compradores para que ellos entiendan mejor nuestra necesidad de servicios y el potencial que tenemos para ayudarlos a que sus negocios crezcan?”

“Nuestros agricultores están experimentando constantemente, pero ninguno de estos experimentos son llevados a cabo con los compradores. ¿Cómo podemos aprender a aprender juntos?”



## Yo represento a un comprador...

“¿Cómo podemos alcanzar las metas de sostenibilidad establecidas recientemente por la oficina central de nuestra compañía y al mismo tiempo extender y hacer atractivo nuestro programa de abastecimiento con pequeños productores?”

“¿Cómo podemos desarrollar productos novedosos e historias que nos ayuden a diferenciarnos en un mercado crecientemente competitivo?”

“La oferta está limitada por nuestras especificaciones de calidad para ciertos productos. Los pequeños agricultores podrían ser una buena opción para diversificar nuestra base de abastecimiento”.

¿Qué puede hacer que nuestra empresa sea más atractiva, para los pequeños agricultores como proveedores?”

# Perspectivas



## Yo represento a una ONG o agencia de desarrollo...

“Más allá del análisis de la cadena de valor y del análisis del modelo de negocios, ¿qué podemos hacer para lograr un cambio que realmente beneficie a los pequeños agricultores y a sus compradores en nuestra región objetivo?”

“Ahora tenemos una idea de lo que se necesita cambiar, pero ¿cómo podemos facilitar cambios duraderos de forma práctica?”

“Tanto los agricultores como los compradores saben que necesitan mejorar el modelo empresarial,

sin embargo, no tienen claridad sobre cómo hacerlo. Nos gustaría facilitar el proceso, pero no sabemos cómo.”

# El concepto

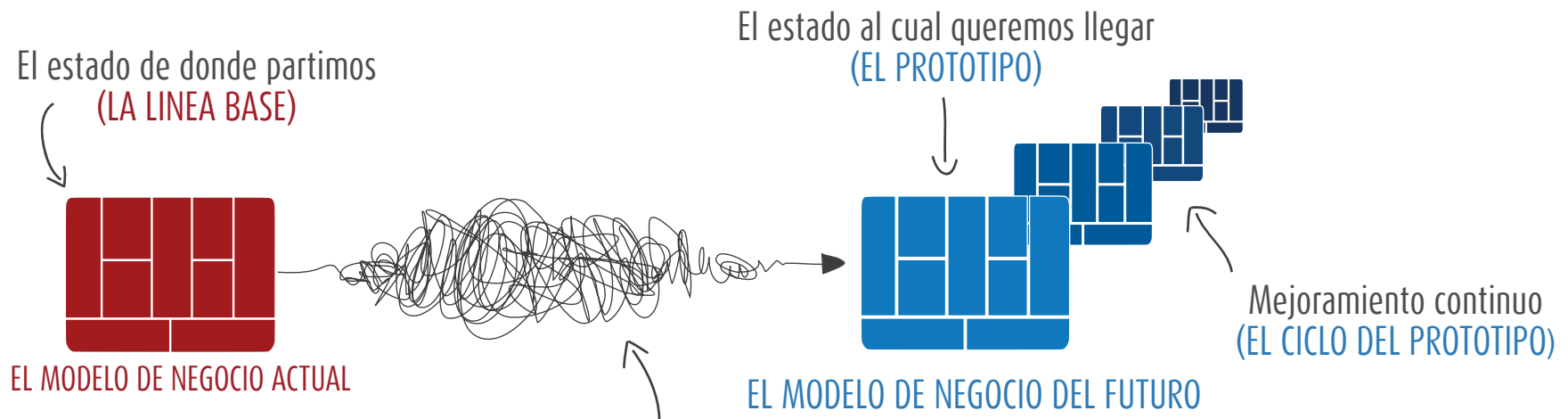
El ciclo del prototipo es un proceso de aprendizaje iterativo que permite mejorar continuamente el modelo de negocio y probarlo en el camino.

...de la teoría a la práctica

# El proceso para llegar a un prototipo\*

El prototipo es el modelo de negocio deseado, el molde mejorado del modelo de negocio actual. A través de las herramientas aplicadas anteriormente, como el mapeo de la cadena de valor, la plantilla del modelo de negocio y los principios para modelos de negocio incluyentes, se han identificado varios problemas y oportunidades que constituyen importantes insumos para alimentar el diseño de este prototipo.

*\*El término prototipo tiene sus orígenes en las palabras en latín proto, que significa primero y typus, que significa molde o patrón.*



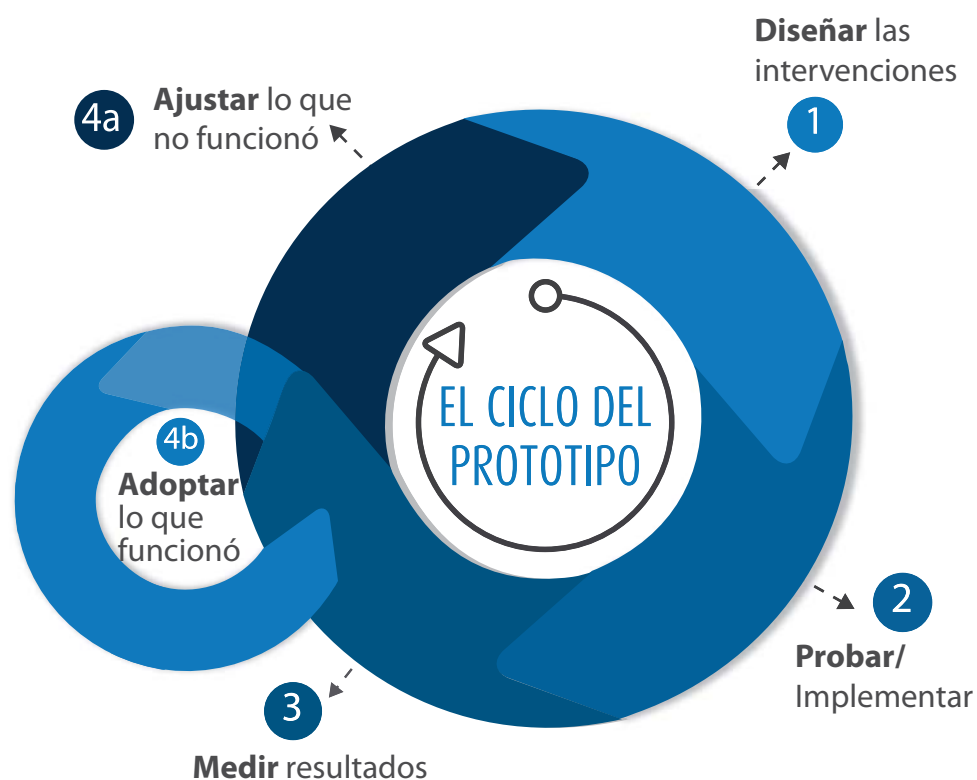
Problemas y cuellos de botella identificados en:

EL MAPEO DE LA CADENA DE VALOR

LA PLANTILLA DEL MODELO DE NEGOCIO

LOS PRINCIPIOS PARA MODELOS DE NEGOCIOS INCLUYENTES

# ¿Qué es el Ciclo del Prototipo?



El ciclo del prototipo es un proceso de implementación y aprendizaje cíclico. Los insumos para su construcción provienen de los ejercicios anteriores, especialmente de la evaluación simple del modelo de negocio (Ejercicio 3) y de la evaluación de la inclusión a través de los principios para modelos de negocios incluyentes (Ejercicio 4).

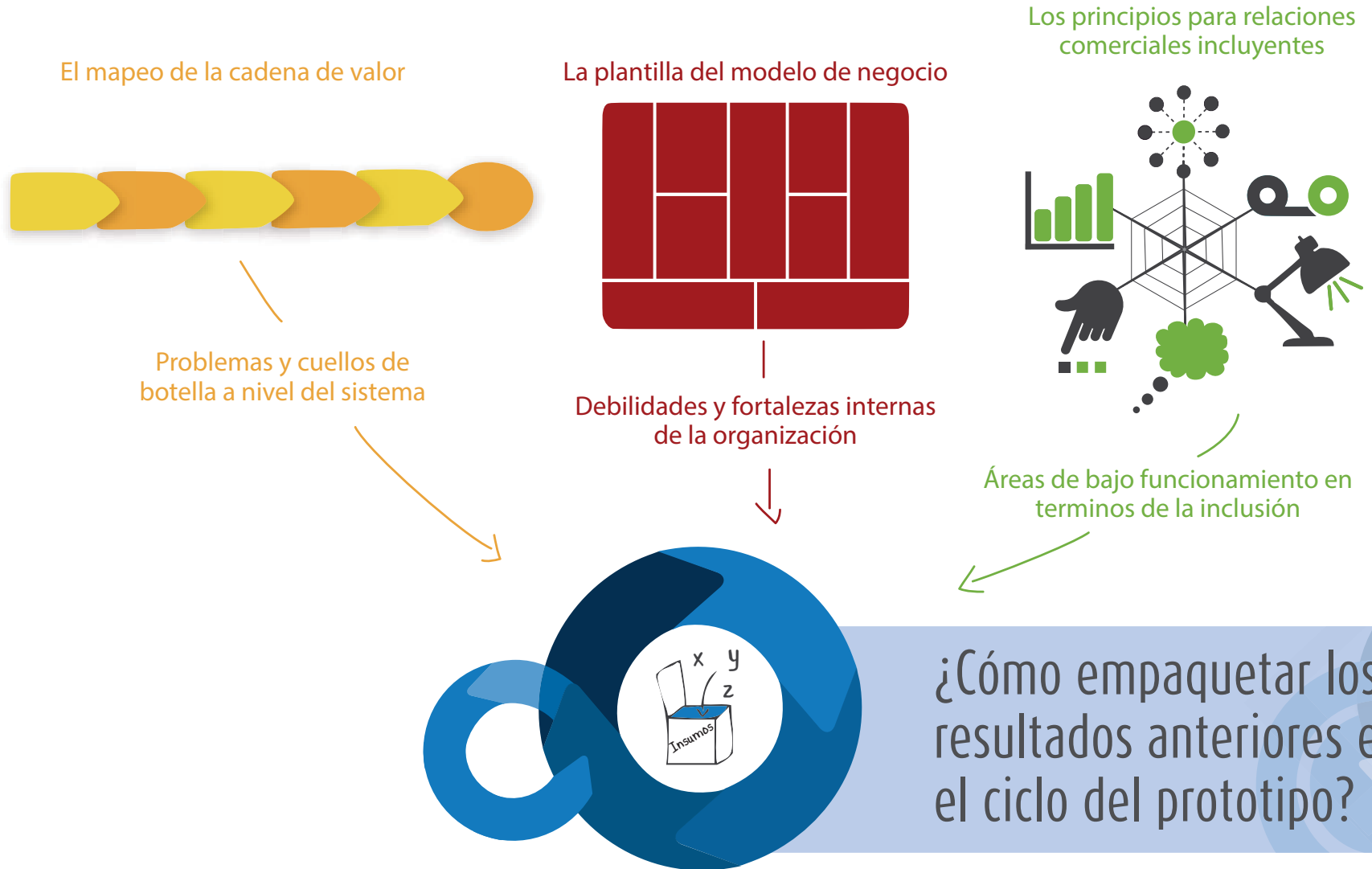
El propósito del ciclo del prototipo es solucionar aquellos problemas que impiden llegar a un estado mejorado, a través de una rotación entre Diseño – Prueba – Medición – Ajuste/ Adopción.

La innovación inevitablemente incluye el fracaso como riesgo; pero es mejor fracasar y ajustar lo que no funcionó que quedarse quieto, de la espera a la solución perfecta. El enfoque del prototipo es hacia la acción.

Por esto el ciclo de prototipo es una rotación que toma entre 3 y 6 meses, aproximadamente (para intervenciones más puntuales, pueden ser menos). La primera rotación del ciclo termina con la primera medición. Según el resultado de la medición, se puede tomar acción y redireccionar el enfoque, si es necesario. No existe una regla fija sobre cuánto tiempo después de la implementación se lleva a cabo la primera medición de resultados. Se debe encontrar un buen balance entre practicidad y control para ajustar lo que no funcionó y/o adoptar lo que funcionó. De allí inicia la segunda rotación del ciclo, hasta llegar a una solución adecuada y satisfactoria, para la cual pueden requerirse varias rotaciones.



# ¿Cómo desarrollar un prototipo?



# 1 El diseño de las intervenciones

## Desempeño versus inclusión

Al momento de llegar al ciclo del prototipo, se requiere sintetizar los resultados de los ejercicios anteriores, más que todo, los problemas y las oportunidades que salieron de cada ejercicio.

Al mirar los diagnósticos, se pueden observar dos dimensiones:

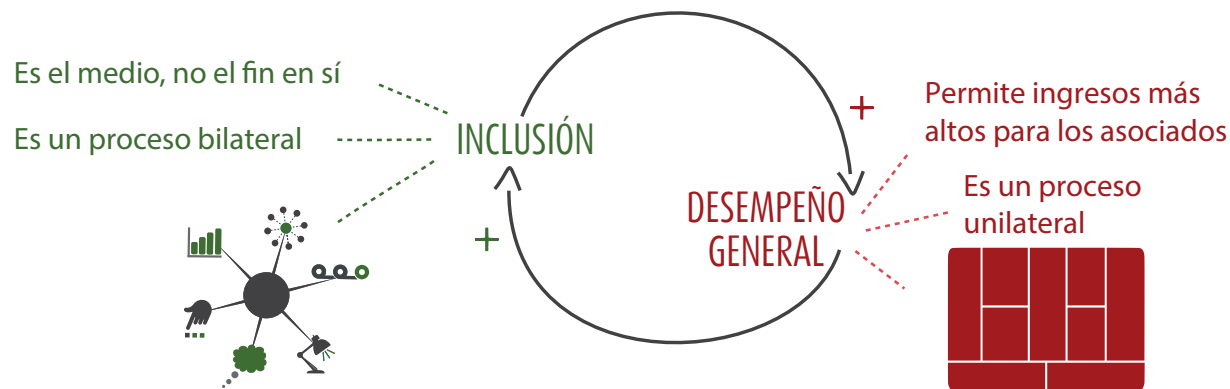
- Aquellos problemas y oportunidades que resultan en intervenciones que mejoran la **inclusión** de una relación comercial, que es el enfoque principal de la Metodología LINK.
- Aquellos problemas y oportunidades identificados durante los ejercicios anteriores, cuya solución resulta en un mejoramiento del **desempeño general** de una organización.

## ¿Por qué es importante esta diferenciación?

Generalmente se asume que la inclusión y el desempeño están relacionados a través de un ciclo de retroalimentación positiva. Esto significa que mayor inclusión contribuye a mayor desempeño general, y mayor desempeño general contribuye a mayor inclusión.

Este fortalecimiento mutuo es resultado del hecho de que, para el actor que quiere ser incluido, un buen desempeño general resulta en mayor atractivo comercial, lo que aumenta sus oportunidades de ser incluido en una relación comercial. Al contrario, para el actor que incluye, un buen desempeño también resulta en mayor poder para ocupar este rol.

Sin embargo, la diferenciación es importante para desarrollar el plan de acción, y determinar los respectivos roles, las responsabilidades y el financiamiento de la implementación. Dado que la inclusión es una actividad bilateral, que requiere que ambos actores tomen responsabilidades, las intervenciones para mejorar la inclusión necesariamente involucran a los dos actores de la relación comercial. Al contrario, las intervenciones para aumentar el desempeño general de una organización, usualmente pueden llevarse a cabo de forma más individual (a menudo involucran socios indirectos, como ONG, consultores, actores gubernamentales, pero no al cliente/proveedor).



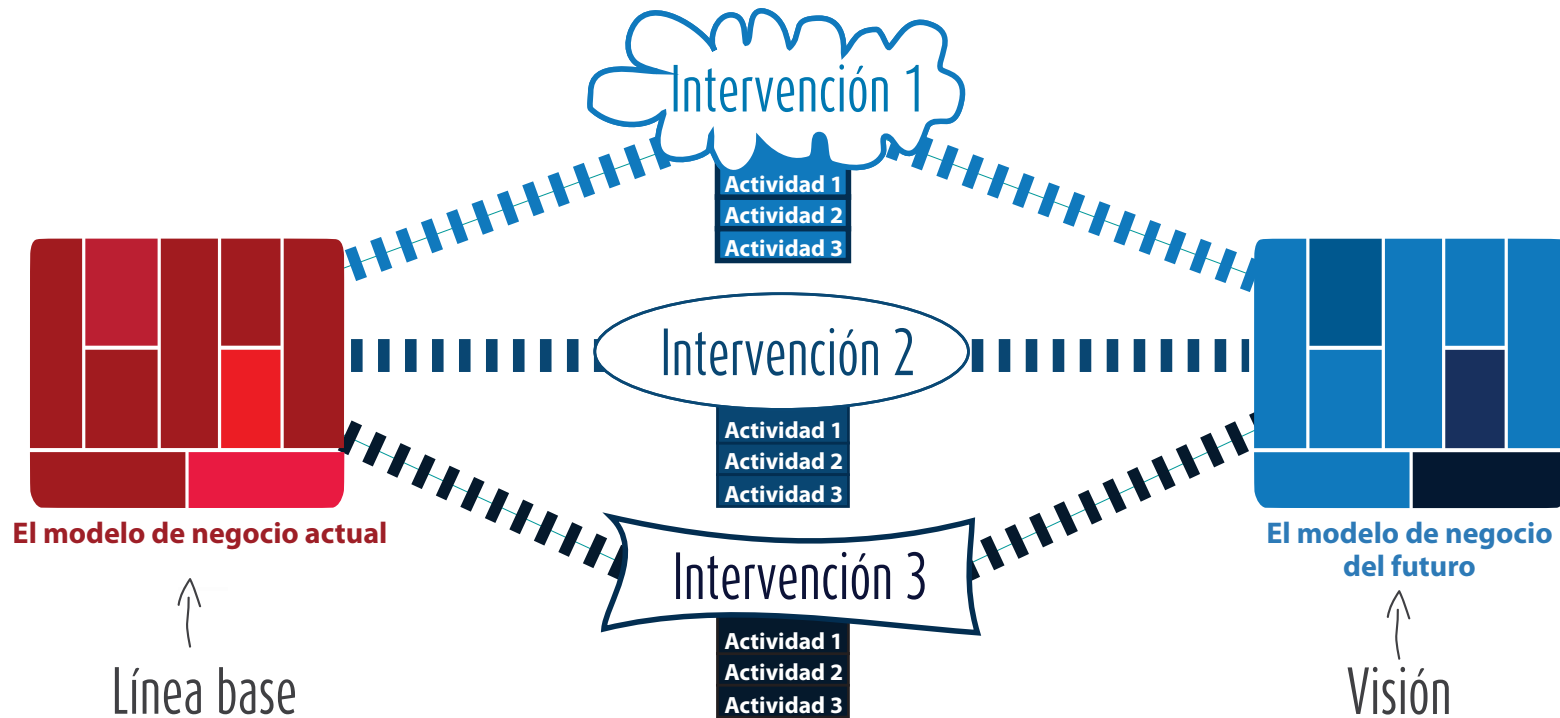
*La inclusión es una actividad bilateral. Involucra al actor que incluye y al actor que quiere ser incluido.*

El diseño del prototipo comprende una o varias **intervenciones**. Cada **intervención** normalmente está asociada a una línea temática de mejoramiento, como por ejemplo: colaboración entre actores, gobernanza, innovación incluyente, etc. Por lo tanto, cada intervención está conformada a su vez por varias actividades que se articulan en los diferentes bloques del modelo de negocio. El conjunto de las intervenciones esboza una **visión** determinada hacia

donde se quiere llevar el modelo de negocio actual; es decir: el **prototipo**.

Por eso es necesario determinar el camino lógico que van a seguir las actividades para alcanzar esta visión, es decir: definir cuál será este.

Ahora bien, dado que cada intervención está asociada a una temática diferente, se requiere un camino lógico de actividades distinto para cada intervención.

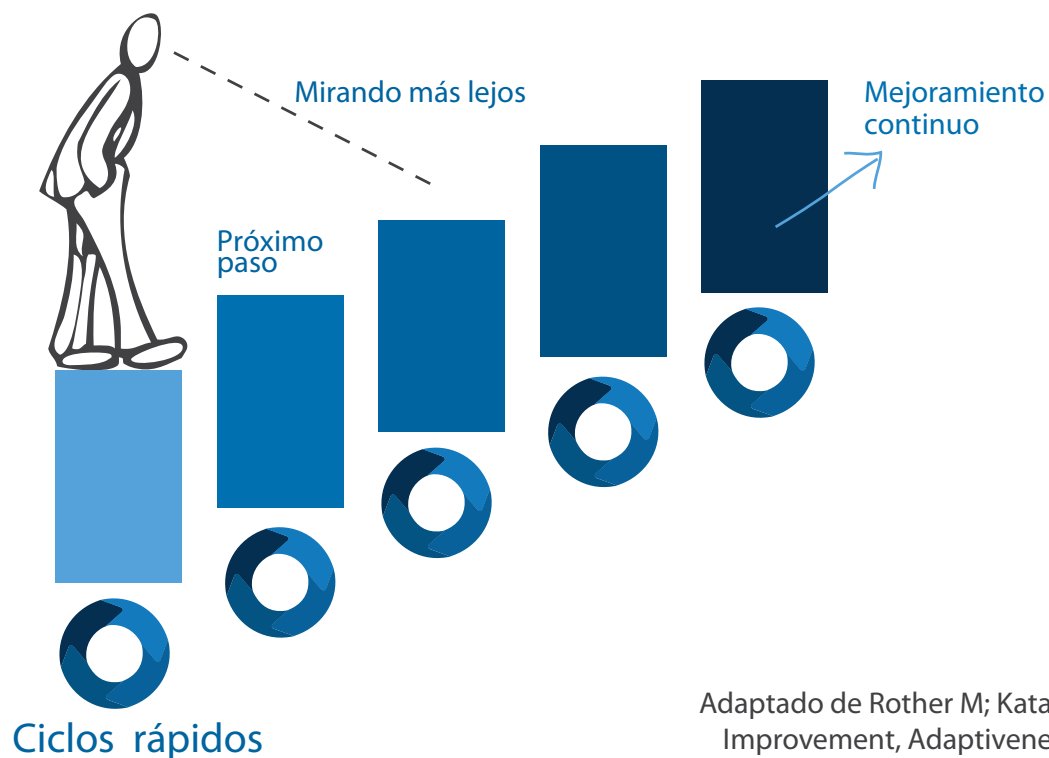


## 2 La prueba (la implementación)

*Es más importante que dé un pequeño paso adelante en vez de quedarse quieto a la espera de la solución perfecta.*

*A medida que vaya avanzando comience el proceso de aprendizaje y podrá verlo todo con más claridad. El truco es mejorar los procesos paso a paso, para así obtener el resultado deseado.*

Como con todos los planes, la implementación puede llevar a la aparición de retos inesperados que deben ser lidiados con el grupo y el facilitador a medida que van surgiendo. En esta etapa, el éxito depende del liderazgo del grupo y de su compromiso para asumir retos y lidiar con ellos de forma pragmática.



Adaptado de Rother M; Kata T: Managing People for Improvement, Adaptiveness and Superior Results.



## Monitoreo y evaluación del ciclo del prototipo

En el ciclo del prototipo se requiere una retroalimentación oportuna y constante sobre la implementación. Por lo tanto, el monitoreo y la evaluación son actividades cruciales en el ciclo del prototipo y son lo que hace un ciclo del prototipo diferente a un plan de acción común.

Es importante señalar que cuando hablamos de monitoreo y evaluación, no nos referimos aquí a un sistema rígido enfocado en la medición, sino más bien a un sistema de retroalimentación sobre lo que funciona o no funciona, sobre la marcha, orientado al aprendizaje.

El monitoreo constante permite conocer qué funciona bien y qué no funciona bien y tomar mejores decisiones con base en lo aprendido. El monitoreo da claridad sobre la necesidad de ajustar lo que no funcionó bien y reiniciar el ciclo lo más pronto posible, después de que la medición se haya terminado; o adoptar de manera permanente aquellos elementos que funcionaron bien.

En este último caso (cuando se adopta lo que funcionó bien) el monitoreo no se detiene, sino que también forma parte de un proceso iterativo de medición de los elementos exitosos, los cuales pueden requerir ajustes en algún momento; por ejemplo, cuando se cambia el entorno del modelo de negocio.

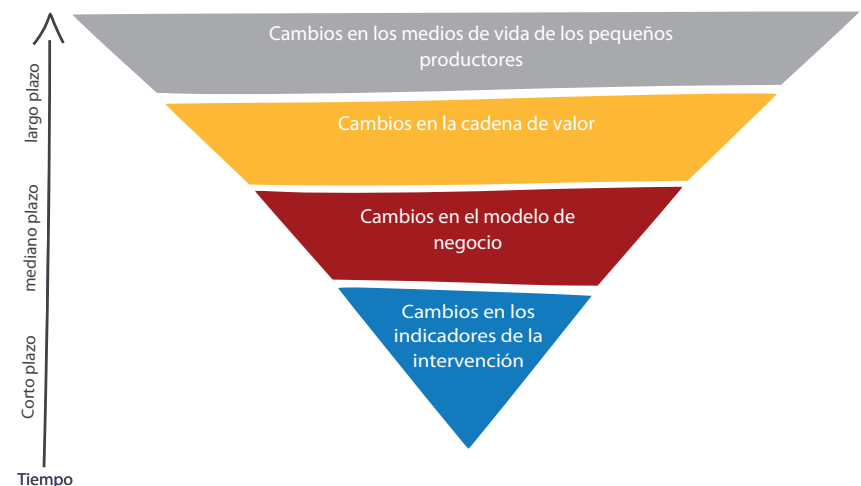
La rotación entre “Diseñar-probar-medir-ajustar/adoptar” permite que el plan de acción evolucione, se desarrolle y se mejore.

El proceso del monitoreo y evaluación incluye diferentes niveles o dimensiones, cada una con sus indicadores de éxito específicos.

Las actividades bajo cada intervención temática apuntan a lograr resultados en los siguientes niveles:

- Resultados a nivel de los indicadores definidos en cada intervención específica.
- Resultados en el modelo de negocio y en la relación comercial.
- Resultados en la cadena de valor.
- Resultados en la calidad de vida de los productores a pequeña escala.

### ¿Qué resultados se espera ver?





# Indicadores de gestión para 3 dimensiones de cambio

## 1) Indicadores en el modelo de negocio

El modelo de negocio es la primera dimensión donde se expresan los cambios iniciados por las intervenciones.

### Bloque 1: Clientes

- Número de clientes por segmento/ mercado.
- Frecuencia de venta por cliente
- Volumen de venta por cliente.
- Duración de la relación comercial con cada cliente.
- Tipo de acuerdo comercial con cada cliente.

### Bloque 2: Propuesta de valor

- Descripción de producto(s).
- Características tangibles.
- Características intangibles.

### Bloque 3: Canales

- Medio de distribución.
- Responsabilidad de entrega.
- Lugar de entrega.
- Duración de la entrega.

### Bloque 4: Relación con los Clientes

- Medio y frecuencia de comunicación con cada cliente.

### Bloque 5: Fuentes de ingresos

- El valor de los ingresos obtenidos por la venta de productos:
  - Valor del producto
  - Valor total por cliente
  - Valor total por categoría de producto
  - Beneficio neto
  - Forma de pago
  - Frecuencia de pago
  - Tipo de precios
- El valor de otros ingresos recibidos.

### Bloque 6: Recursos clave

- Disponibilidad de recursos clave para el funcionamiento del modelo de negocio

### Bloque 7: Actividades clave

- Actividades clave implementadas (%).
- Cumplimiento con las actividades clave (%).

### Bloque 8: Socios clave

- Número de socios necesario para el funcionamiento del negocio.
- Calidad de los servicios brindados por los socios.
- Relación a largo plazo.

### Bloque 9: Estructura de costos

- Tipo y valor de costos más importantes.
- Valor de costos fijos.
- Valor de costos variables.
- Proporción de costos cubiertos por socios de apoyo (%).





## 2) Indicadores en el modelo de negocio

La cadena de valor es el siguiente nivel, después del modelo de negocio, donde los cambios pueden ser visibles.

### Costos

La evolución de los costos de producción en los distintos eslabones de la cadena. ¿Los costos son estables, incrementaron o decrecieron?

### Cosechas por unidad

La evolución de las cosechas o productividad por unidad, inversión, o empleo en la cadena de valor. Por ejemplo, la producción por hectárea plantada o cantidad de queso producido por litro de leche.

### Valor del producto

Evolución del valor comercial (en moneda constante) del bien final en la cadena de valor. ¿El valor del producto está aumentando, decreciendo o es estable?

### Rentabilidad

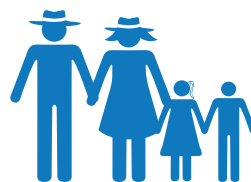
La evolución de la ganancia neta o bruta para la cadena de valor. ¿Las ganancias están aumentando, disminuyendo o son estables?

### Distribución de los beneficios

¿Cómo evoluciona la distribución del producto o productos finales a lo largo de la cadena de valor y entre los distintos actores? ¿Quién retiene la mayor cantidad de valor y cómo cambia la distribución a lo largo del tiempo?

### 3) Indicadores en los medios de vida de los productores a pequeña escala

Este nivel, que representa la utilidad de muchas intervenciones, es el último nivel que muestra cambios en relación con una intervención específica. Se estima que el tiempo de cambio de esta dimensión es a largo plazo.



#### Diversificación de las fuentes de ingreso y estabilidad del ingreso durante el año

- ¿Cómo las actividades de la cadena de valor afectan la diversidad de ingresos y la seguridad de la población objetivo durante el año?

#### Uso de ingresos adicionales en la cadena de valor

- ¿Cómo utiliza la población objetivo el ingreso adicional generado por la cadena de valor?
- ¿Quién decide sobre el uso del ingreso adicional generado por la cadena de valor?

#### Generación de empleo

- ¿Cómo contribuye la cadena de valor a la generación permanente o temporal de empleo desagregado por género, etnicidad o edad?
- De toda la comunidad, ¿quién gana más de estas oportunidades?

#### Participación en la economía local

- En relación con otras actividades económicas locales, ¿cómo cambia la importancia relativa de la cadena de valor a lo largo del tiempo?

#### Participación financiera de la cadena del modelo empresarial en las estrategias de sustento de la población objetivo

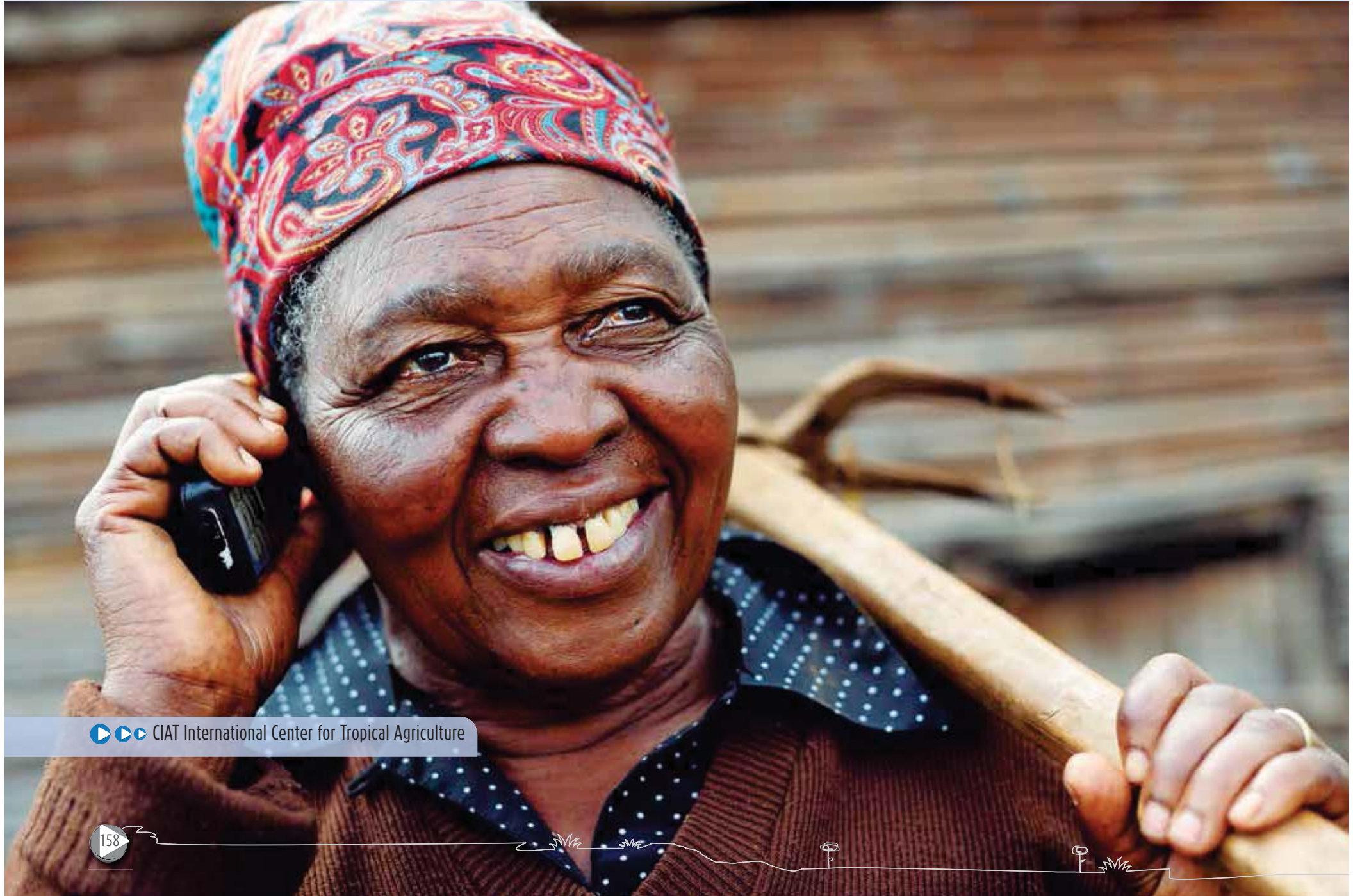
- Con respecto a la población beneficiaria, ¿cómo ha evolucionado su porcentaje de ingresos originados en actividades relacionadas con el modelo empresarial?
- Esta medida puede incluir la venta de productos, el número de empleos o la reducción de la compra como resultado de la estrategia de incrementar la competitividad. Mientras que las ganancias sean positivas, es crítico evitar la dependencia sobre una actividad o modelo empresarial.

Anotaciones sobre la evaluación de la calidad de vida de los pequeños productores:

- *Esta lista, altamente simplificada, debe aplicarse siempre en una forma diferenciada de género para analizar impactos diferentes entre mujeres y hombres. En algunos casos tiene sentido diferenciar por etnias o edad.*
- *Existen muchas perspectivas de evaluación más formales y robustas. Si hay recursos disponibles para implementar y hacer uso de esas perspectivas, esta lista inicial puede ser expandida enormemente. Por ejemplo: <http://thecosa.org/>*
- *En algunos casos, la lista de arriba puede ser complementada o aún remplazada por herramientas como el índice Progress Out of Poverty™ (PPI™), desarrollado por la Fundación Grameen: <http://progressoutofpoverty.org/>*







▶▶▶ CIAT International Center for Tropical Agriculture





### Mejoramiento continuo

El éxito no se define de la noche a la mañana por la innovación o los planes excesivamente rígidos, sino por la capacidad de ejecutar, con mayor eficacia, a pesar de los obstáculos y dificultades imprevisibles

- TOYOTA KATA

# EJERCICIO 5: CONSTRUIR EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

**Objetivo:** Revisar cómo se desempeña el modelo de negocio actual bajo el criterio de inclusión e identificación de áreas de innovación.



Actores clave del modelo de negocio



- Tarjetas de papel de varios colores
- Pliegos de papel
- Marcadores de varios colores
- Cinta



Uno o varios árboles de problema que representan causas, sub causas y efectos.



El mapeo de la cadena de valor, la construcción del modelo de negocio actual, la evaluación simple del modelo de negocio actual y la evaluación de la relación comercial a través de los principios para relaciones comerciales incluyentes.

El mapeo de la cadena de valor, la construcción del modelo de negocio actual, la evaluación simple del modelo de negocio actual y la evaluación de la relación comercial a través de los principios para relaciones comerciales incluyentes.

Para la construcción de este ejercicio no sólo se necesitarán los resultados concretos de los ejercicios anteriores (como la identificación de los puntos positivos y negativos del modelo de negocio, o el diagrama de araña resultante de la evaluación de los principios); se recomienda también tomar en cuenta todos los insumos que salieron informalmente a través de las discusiones que se generaron durante todos los ejercicios. Por lo tanto, aquí es donde hará la diferencia una buena documentación previa.

En este ejercicio es importante poder diferenciar **los problemas que tienen que ver con la inclusión comercial** entre vendedor y comprador, que es el enfoque principal de esta metodología, de **los problemas que tienen que ver con el desempeño** de cada una de las partes de la relación comercial, que inevitablemente van a hacerse visibles también durante la implementación de esta metodología.

Aunque la inclusión y el desempeño tienen una relación muy estrecha (pág. 8), será necesario priorizar aquellos problemas que si se resuelven, van a permitirle al incluido ser más atractivo comercialmente, y al inclusor aumentar su capacidad para incluir. De esta manera se asegura que el plan de acción resultante sea de igual interés y necesidad para ambas partes.

Si se elabora el árbol de problemas con cuidado – guardando las relaciones lógicas entre los diferentes niveles: problema, causa, subcausa, efecto directo y efecto secundario– el siguiente ejercicio será relativamente sencillo.

## Documentación

Es vital poder conservar los árboles de problema que se elaboren durante este ejercicio para poder desarrollar el siguiente. Una idea para conservar estos resultados es tomar una muy buena foto (de alta resolución, con buena iluminación y buen enfoque) de cada árbol de problema.

Va a ser indispensable designar a un secretario que apoye al facilitador en el manejo de las tarjetas y la construcción visual de los árboles; y a otro que se encargue de tomar nota de las conclusiones.

Sintetizar los distintos problemas y oportunidades que salieron en los ejercicios anteriores e identificar sus causas y efectos.



Un árbol de problemas es una herramienta eficaz para el análisis de asuntos complejos. Mas información sobre esta herramienta puede encontrarse en los siguientes documentos:  
<http://bit.ly/1vAGbiV> (disponible en inglés)  
<http://bit.ly/1vd2c51> (disponible en inglés)  
<http://bit.ly/1tki6rT> (español).





## 1. Revisión de los resultados

- Uno o varios miembros del grupo resumen los resultados del ejercicio 3 (Evaluación simple del modelo de negocio) y del ejercicio 4 (Los principios para modelos de negocio incluyentes).
- Cada problema identificado se escribe en una tarjeta separada. Se usan dos colores distintos para separar (1) aquellos problemas que salieron de la evaluación simple, dado que se refieren mucho más al desempeño interno de la organización bajo estudio; (2) de aquellos problemas que salieron de la ficha de los principios para modelos de negocios incluyentes, dado que tienen que ver directamente con la inclusión. Si existen otros problemas, aparte de los identificados en estos dos ejercicios, que salieron, por ejemplo, durante las discusiones informales sobre los ejercicios o a través del mapeo de la cadena de valor, se deben tomar en cuenta como insumos y se debe decidir si su solución contribuye al desempeño interno o a la inclusión para saber qué color de tarjeta hay que usar. Tener en cuenta la explicación de las páginas 28 y 150.
- Los problemas que abarquen el mismo tema deben ser juntados y colocados en las tarjetas individuales.

## 2. Priorización de los problemas

Una vez los problemas han sido sintetizados, el grupo tiene que ordenarlos por importancia, factibilidad, impacto potencial y/o recursos requeridos. A menudo, todos los asuntos parecen ser importantes y no se sabe por dónde empezar. Qué criterio(s) se usar para la priorización, debe ser decidido por el grupo.

- Cuando el criterio de decisión es la importancia del problema, su factibilidad de cambio o el impacto potencial, una matriz de clasificación "por pares" (también llamada matriz de doble entrada) puede ser útil. La aplicación de esta matriz permite identificar, entre todos los participantes, cuál es el problema más urgente de solucionar, comparando uno a uno los problemas que han sido identificados.
- Cuando el criterio de priorización es el recurso (disponibilidad, costo, etc.), puede ser útil una tabla simple con dos columnas: (1) campos de mejora y (2) sus respectivos recursos claves. De esta manera, frente a cada problema o campo de mejora se puede identificar si están disponibles o no los recursos necesarios para su solución.

Se recomienda que se seleccionen hasta tres problemas cuya solución mejora el desempeño, y tres problemas cuya solución mejora la inclusión.



La matriz de clasificación por pares o matriz de doble entrada es una herramienta sencilla, cuya aplicación puede tomar entre 30 y 45 minutos. Para ver en detalle cómo aplicar esta herramienta, consulte las páginas 60 y 61 del siguiente documento: <http://bit.ly/1tkip64>

### 3. Análisis de las causas de los problemas clave identificados

Se elige cada uno de los problemas priorizados y se coloca en el tronco del árbol o en la mitad del espacio de trabajo. Dependiendo del problema, puede ser útil definir un problema más específico que esté derivado del problema central. Después, se identifican las causas de este problema:

¿Cuáles son las causas del problema central (o del problema específico)?

- Las ideas se apuntan en tarjetas y se pegan sin orden específico por debajo del problema central hasta que se agoten las sugerencias.
- Identificadas las causas del problema central, se trata de relacionar estas causas entre sí, para definir si una causa es sub causa de la otra. Esto se logra al repetir la pregunta: ¿Por qué?

### 4. Análisis de los efectos

Los pasos son similares a los de la identificación y análisis de las causas. Primero se identifican los efectos directos y luego los secundarios:

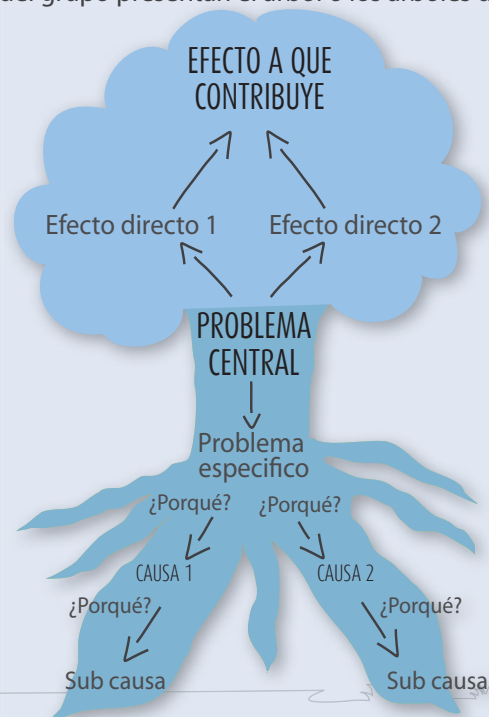
¿Cuáles son los efectos directos del problema central?


¿A qué efectos contribuyen los efectos directos?


- Las ideas de los participantes se apuntan en tarjetas, se colocan por encima del problema y se discuten y definen las relaciones entre los efectos que genera el problema.


### 5. Presentación y discusión

Al final, uno o varios miembros del grupo presentan el árbol o los árboles de problemas al resto del grupo y se verifica si el análisis es completo.



 Al analizar el problema en profundidad, incluyendo sus efectos y sus causas, puede ser que los problemas relacionados con la inclusión y los problemas relacionados con el desempeño interno tengan las mismas causas y efectos. Esto se explica por la relación estrecha entre inclusión y desempeño.

 Al formular los problemas se debe evitar usar palabras como: "falta de ...", "nunca", "No hay...". Si no se respeta esta regla, el análisis del problema es poco preciso y el siguiente ejercicio (La construcción del árbol de soluciones) no va a funcionar.

 Cada uno de los árboles de problemas representa una temática potencial de mejoramiento y por lo tanto, se convierte en un área de intervención.

# EJERCICIO 6: CONSTRUIR EL ÁRBOL DE SOLUCIONES Y CAMINO LÓGICO

**Objetivo:** Solucionar problemas e identificar actividades.



2 horas

Actores clave del modelo de negocio con los cual se construye el árbol de problemas



- Tarjetas de papel de varios colores
- Pliegos de papel
- Marcadores de varios colores
- Cinta



El árbol o los árboles de problemas



El árbol de soluciones  
El camino lógico

Mediante este ejercicio se definirán las actividades que van a implementarse para construir el modelo de negocio del futuro, es decir: el prototipo, un modelo de negocio más inclusivo. Por eso, es de vital importancia no perder de vista que el enfoque es la inclusión. Este es un ejercicio que puede desarrollarse fácilmente si los árboles de problemas se elaboraron con cuidado: analizando con detenimiento las relaciones lógicas entre los problemas, sus causas y sus efectos.

- Debido a que de este ejercicio se derivarán las actividades que van a implementarse para mejorar el modelo de negocio, es vital documentar tanto los resultados como las discusiones que se tengan alrededor de la construcción del árbol de soluciones y del camino lógico.
- Esto será especialmente útil para el monitoreo y la evaluación de resultados, porque permitirá comparar posteriormente “el antes” y “el después”; y también alimentará los próximos ciclos del prototipo, en los cuales debería tenerse en cuenta si las problemáticas se solucionaron o no, y por qué.

- Igual que en el ejercicio anterior, va a ser indispensable designar a un secretario que apoye al facilitador con el registro de todas las conclusiones.

## 1. Revisión del árbol de problemas

Uno o varios miembros del grupo resumen el árbol o los árboles de problemas en sus propias palabras. Es importante que el árbol de problemas esté localizado en un espacio en la pared o en el piso, frente al cual exista un espacio libre hacia la derecha.



Para ver detalles y ejemplos de la construcción de un árbol de soluciones y un camino lógico, consulte las páginas 65, 66, y 71 a 73 del siguiente documento:

<http://bit.ly/1tkip64>

## 2. Traducir las formulaciones negativas a positivas

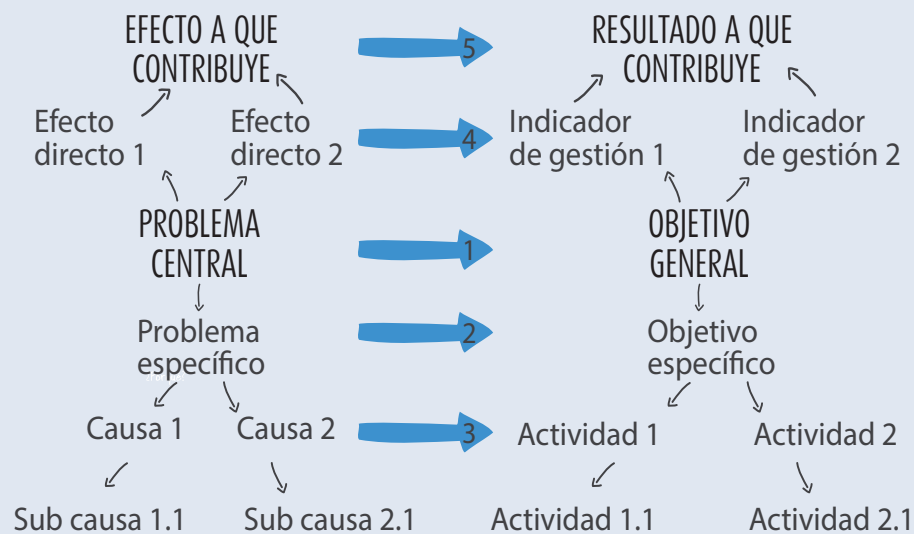
Al cambiar el problema central en palabras positivas generamos el objetivo general del Ciclo del prototipo. Por ejemplo, si la problemática fuera: "débil retroalimentación del comprador al vendedor sobre sus nuevas necesidades comerciales", el objetivo se convertiría en: "fuerte retroalimentación del comprador al vendedor sobre sus nuevas necesidades comerciales". Lo mismo se repite con los otros factores: El problema específico se convierte en el objetivo específico, las causas se convierten en actividades y los efectos en indicadores de gestión.

Esta información se escribe en tarjetas de papel que se pegan en la pared al lado derecho del árbol de problemas.

Para construir el árbol de soluciones es más fácil empezar con el problema central y avanzar hacia abajo (es decir, transformar las causas en objetivos específicos o en actividades), y después repetir el proceso hacia arriba, para pasar efectos a indicadores de gestión y resultados finales.

## 3. Resumen y discusión

Al final del ejercicio, uno o varios miembros del grupo resumen el árbol de soluciones en sus propias palabras y se verifica la lógica de los dos árboles.



Para construir el árbol de soluciones es más fácil empezar con el problema central y avanzar hacia abajo (es decir, transformar las causas en objetivos específicos o en actividades), y después repetir el proceso hacia arriba, para pasar efectos a indicadores de gestión y resultados finales.



#### 4. Dibujar el camino lógico

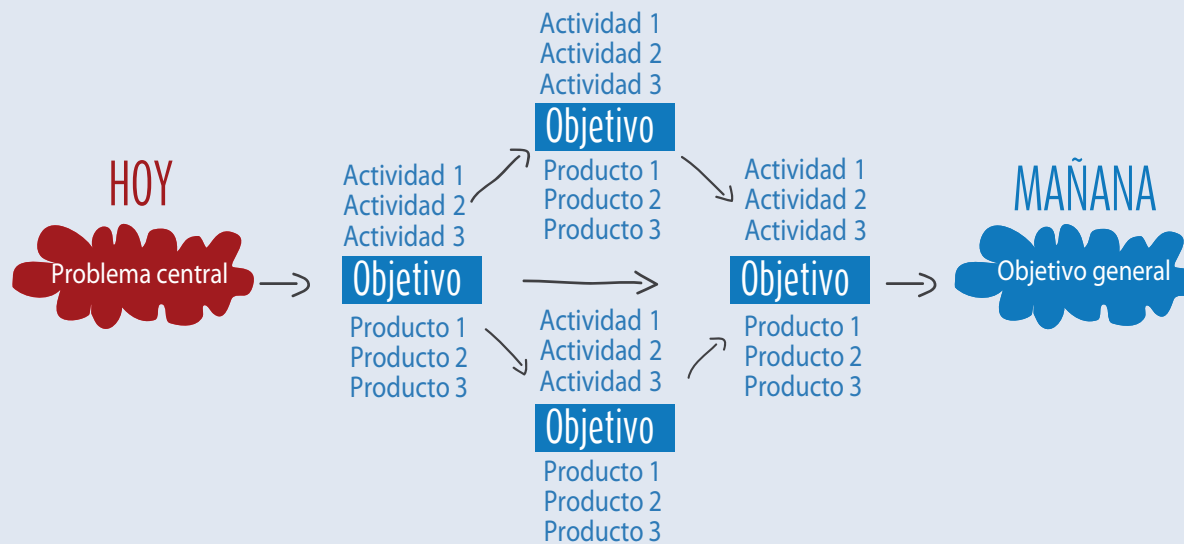
Una vez identificados los objetivos mediante el árbol de soluciones, se organizan de manera lógica, teniendo en cuenta si algunos objetivos son pre-requisito para lograr otros o si pueden alcanzarse de forma paralela. Este ordenamiento de los objetivos constituye el camino lógico de las intervenciones para dirigirse de una problemática del modelo actual en un área específica, al mejoramiento de dicha área en el modelo del futuro o prototipo.

Cuando se han organizado los objetivos de manera lógica, se termina la elaboración del camino lógico añadiendo las actividades y productos (o indicadores de gestión) para cada objetivo, conforme a lo identificado previamente en el árbol de soluciones. De esta manera, el camino lógico termina siendo una herramienta de planificación para la implementación del Ciclo del Prototipo.5. Resumen y discusión.

Al final del ejercicio, uno o varios miembros del grupo resumen el camino lógico en sus propias palabras y se verifica la lógica que se le ha dado a este. Lo importante al dibujar el camino lógico es generar una carta de navegación gráfica que sea entendible y entendida por todos los participantes en el diseño de las intervenciones del Ciclo del Prototipo.



Lo importante al dibujar el camino lógico es generar una carta de navegación gráfica que sea entendible y entendida por todos los participantes en el diseño de las intervenciones del Ciclo del Prototipo.



# EJERCICIO 7: CONSTRUIR EL MODELO DE NEGOCIO FUTURO

**Objetivo:** Articular los cambios propuestos en el modelo de negocio.



3 horas

Actores clave del modelo de negocio



- Tarjetas de papel de varios colores
- Pliegos de papel
- Marcadores de varios colores
- Cinta



- El modelo de negocio actual
- El árbol de problemas
- El árbol de soluciones



El modelo de negocio futuro

Este ejercicio aplica la misma lógica que el Ejercicio 2 (La construcción del modelo de negocio). La única diferencia es que las preguntas clave ahora están enfocadas hacia el estado deseado del futuro.

Este ejercicio se puede construir directamente sobre la misma plantilla del modelo de negocio actual usando un color diferente de tarjeta para resaltar cuáles elementos van a cambiar. En caso que la plantilla del modelo de negocio actual esté muy cargada de información, se recomienda plasmar la proyección del modelo de negocio hacia el futuro en una plantilla aparte, pero se debería mantener visible la plantilla del modelo de negocio actual en alguna parte del salón de trabajo.

## Para captar el valor de este ejercicio

El facilitador debe asegurarse de registrar las conclusiones y los puntos destacados de la discusiones (a través de notas, fotografías, grabación de audio o video); en especial lo relacionado con las expectativas de los participantes sobre el modelo de negocio del futuro y los cambios esperados en cada bloque del modelo actual.

De aquí pueden surgir ideas y conclusiones muy valiosas para alimentar el siguiente ejercicio de construcción de un plan de acción, monitoreo y evaluación.

Es ideal que la plantilla del modelo de negocio del futuro vaya acompañada al final de un documento corto que resuma las principales conclusiones obtenidas durante el ejercicio.

La proyección del modelo de negocio hacia el futuro, también sirve para plasmar diferentes escenarios usando la pregunta ¿Qué pasaría si...?. Esto permitiría llevar a cabo un ensayo teórico sobre cómo funcionaría el modelo de negocio si una de las ideas para intervención se realizara en la práctica.



Se recomienda que al construir la proyección del modelo de negocio, se pegue en la pared el modelo de negocio actual para facilitar la comparación constante entre el hoy y el mañana y visualizar más fácilmente en qué bloques se producirían los mayores cambios.





### 1. Revisión del modelo de negocio actual y del árbol de problemas y de soluciones

Una o varias personas del grupo resumen el modelo actual y el árbol de problemas, así como el árbol de soluciones.

### 2. Construcción del modelo de negocio del futuro

Con base en el árbol de soluciones se construye una versión futura del modelo de negocio:

- ¿Cómo queremos que sea nuestro modelo empresarial en el futuro?
- ¿Cómo funcionaría el negocio propuesto?
- ¿Qué elementos clave cambiarán en cada bloque?
  - ¿Qué elementos clave cambiarán en el bloque del segmento de los clientes?
  - ¿Qué elementos clave cambiarán en el bloque de la propuesta de valor?
  - ¿Qué elementos clave cambiarán en el bloque de los canales?
  - ¿Qué elementos clave cambiarán en el bloque de las relaciones con los clientes?
  - ¿Qué elementos clave cambiarán en el bloque de las fuentes de ingresos?
  - ¿Qué elementos clave cambiarán en el bloque de los recursos clave?
  - ¿Qué elementos clave cambiarán en el bloque de las actividades clave?
  - ¿Qué elementos clave cambiarán en el bloque de los socios clave?
  - ¿Qué elementos clave cambiarán en el bloque de la estructura de ingresos?


### 3. Discusión y resumen

Al final del ejercicio, uno o varios miembros del grupo resumen el modelo de negocio del futuro en sus propias palabras y se discute la proyección con el grupo.

# EJERCICIO 8: CONSTRUIR EL PLAN DE ACCIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN

**Objetivo:** Diseñar un plan para moverse de la teoría a la práctica con indicadores de progreso para los diferentes niveles donde se espera ver cambios.



Actores clave del modelo de negocio 



- Tarjetas de papel de varios colores
- Pliegos de papel
- Marcadores de varios colores
- Cinta



- El árbol de soluciones
- El camino lógico



- El plan de acción
- El plan de monitoreo y evaluación

El plan de acción debe basarse en proyecciones realistas según la disponibilidad de tiempo y recursos de los responsables de la implementación del plan. Es mejor iniciar con un plan de acción menos ambicioso y lograr su implementación, que construir un plan de acción demasiado complejo que luego no se va a poder realizar. A través de las rotaciones del ciclo del prototipo, se puede escalar cada vez más la complejidad de las actividades implementadas.

El plan de Monitoreo y Evaluación (M&E) deber ser un producto útil y práctico que no sea una carga burocrática para los involucrados. La idea del plan de M&E es que, al implementarlo brinde información puntual sobre el desempeño de las actividades planeadas.

El plan de M&E incluye la medición de cambios más allá de la intervención puntual. Es decir, recoge también los cambios en el modelo de negocio, en la cadena de valor y en los medios de vida de los productores a pequeña escala. Con cada dimensión, se está mirando más lejos en el futuro: un cambio en el indicador de la intervención es visible a corto plazo, mientras que un cambio en los medios de vida de los productores de pequeña escala es visible normalmente a largo plazo.

Para visualizar la secuencia de las actividades del plan de acción, puede ser útil plasmar el plan de acción en un diagrama Gantt, que es la línea de tiempo de las tareas. Existen herramientas gratuitas para coordinar la implementación de proyectos dentro de un equipo de trabajo, las cuales también ofrecen la opción de elaborar el diagrama Gantt. Por ejemplo: <https://redbooth.com/>



El plan de acción, tanto como los ejercicios anteriores, debe ser construido por los mismos actores clave que van a estar implementando el plan y que han participado en los ejercicios de diagnóstico. Para que el plan de acción se vaya implementando en la práctica, es crucial que los involucrados se hayan apropiado de la importancia del cambio que van a enfrentar.



## 1. Resumir

Uno o varios miembros del grupo inician el ejercicio con un resumen del árbol de soluciones y el camino lógico que se desarrolló en el ejercicio anterior.

## 2. Determinar el plan de acción

Cada árbol de solución construido previamente corresponde a una intervención y si estos árboles fueron construidos cuidadosamente, a este punto ya se cuenta con todos los insumos para elaborar el plan de acción. Sólo es necesario retomar las actividades específicas definidas y decidir sobre la secuencia y la duración de ellas. Dependiendo de la complejidad de la actividad, se puede fraccionar cada actividad en varias tareas más pequeñas. Luego, el grupo decide quiénes son los responsables de cada actividad (y/o tarea).

Sobre un pliego de papel grande se puede dibujar una tabla simple que muestre en las filas, las actividades y sus tareas específicas, en su respectiva secuencia; y en las columnas, la duración de cada actividad (y/o tarea), su fecha límite, sus responsables, sus recursos requeridos y sus formas de comunicación o entrega final.

Las siguientes preguntas sirven como orientación:

- ¿Qué actividades se van a realizar?
- ¿Se pueden fraccionar las actividades en varias tareas más pequeñas?
- ¿Cuánto tiempo dura la actividad (y/o tarea)?
- ¿Cuál es la fecha límite para terminar la actividad (y/o tarea)?
- ¿Qué recursos financieros requiere la implementación?
- ¿Qué recursos personales requiere la implementación de la actividad (y/o tarea)?
- ¿A quiénes informamos, cuándo y cómo sobre los avances en la implementación de la actividad (y/o tarea)?

## 3. Determinar los indicadores de progreso de la intervención

Aunque con el árbol de problemas y el camino lógico se definieron unos indicadores de gestión (o productos, o resultados esperados), es necesario retomar estos indicadores y revisarlos con mayor profundidad, dado que ellos son el insumo primordial para la tercera fase del Ciclo: la medición.



Al formular las actividades, es importante ser muy específico. Se recomienda usar verbos de acción en la formulación.



Una "tarea" refiere a una subdivisión de una actividad.



Un indicador da información sobre el estado o la condición de algo.

Para la tercera fase del ciclo de prototipo, la medición, se requiere conocer dos elementos clave:

- *¿Qué se va a medir?*
- *¿Dónde se va a medir?*

El primer punto se refiere a los indicadores que el grupo define por cada intervención, con el propósito de conocer su progreso hacia el estado deseado. Estos indicadores son muy específicos para cada actividad (y/o tarea) que se planea realizar. Por cada intervención (o área temática), el grupo debe definir una escala de indicadores, con la ayuda de los siguientes preguntas:

- *¿Qué cambios se espera ver?* (los cambios más próximos y relativamente seguros de alcanzar)
- *¿Qué cambios se quieren ver?* (cambios más complejos que se pueden alcanzar)
- *¿Qué cambios le encantaría ver?* (cambios más profundos y transformativos que requieren tiempo)

#### 4. Determinar los indicadores de gestión para el modelo de negocio, la cadena de valor, y los medios de vida de los productores a pequeña escala

Para determinar si las intervenciones diseñadas van a tener el efecto esperado, se deben verificar los resultados esperados en aquellas dimensiones en las cuales se busca provocar un cambio.

Por lo tanto, el Plan de monitoreo y evaluación debe incluir además de los indicadores para la intervención, indicadores para un contexto más amplio:

- El modelo de negocio
- La cadena de valor
- Los medios de vida de los productores a pequeña escala

#### 5. Designación de responsabilidades y construcción del cronograma para la medición

Igual que se hizo con el plan de acción, sobre un pliego de papel grande se puede dibujar una tabla simple que muestre en las filas, los indicadores de gestión específicos, agrupados por la dimensión a la que pertenecen (cada intervención, el modelo de negocios, la cadena de valor y los medios de vida de los productores a pequeña escala), en su respectiva secuencia; y en las columnas, quiénes serán los responsables de hacer el seguimiento, así como una línea de tiempo o cronograma donde se indique en qué momentos se realizarán las acciones de monitoreo y evaluación.

Además, será muy útil especificar frente a cada indicador, cuál será la herramienta o el mecanismo que se usará para monitorearlo (entrevistas, encuestas, información secundaria, etc.).

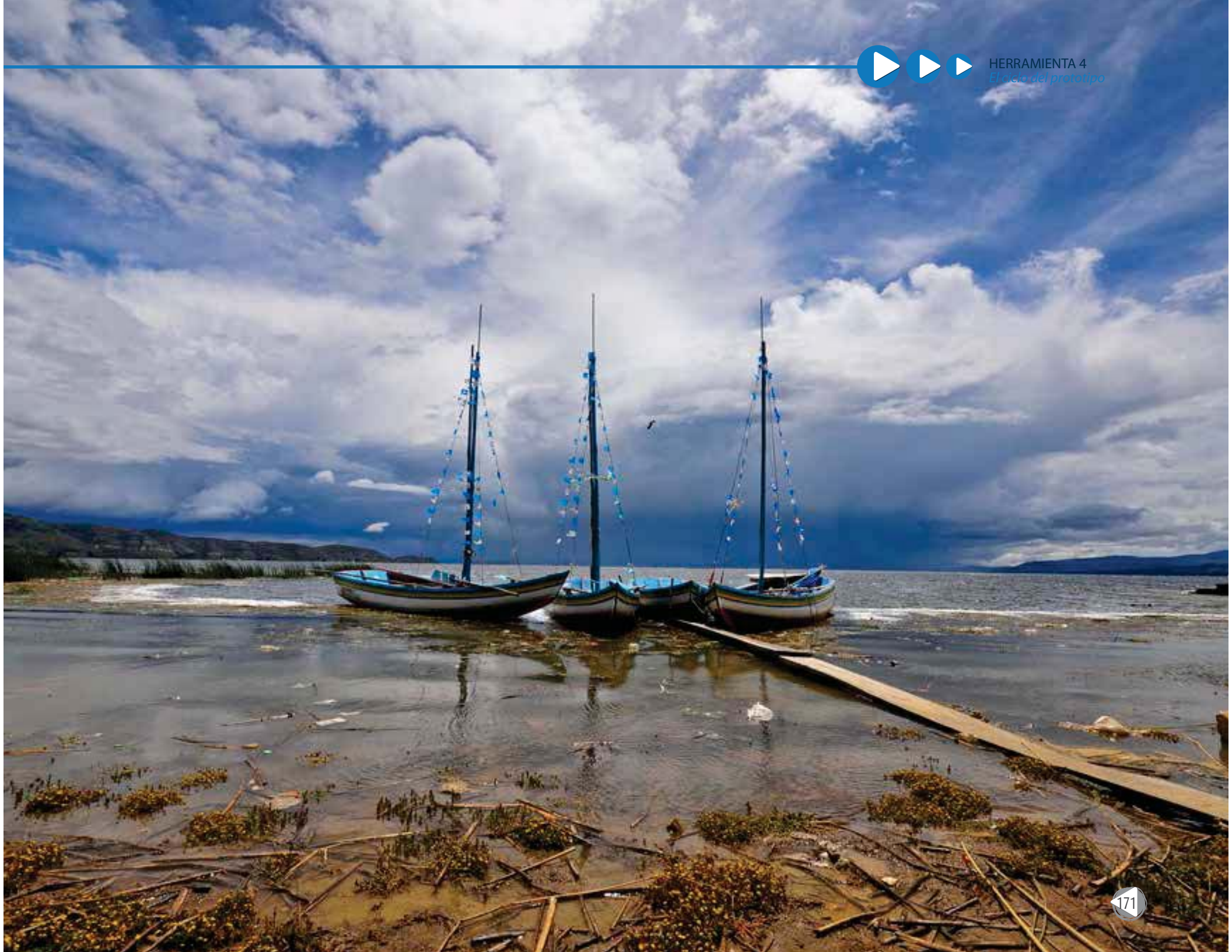


La secuencia de las dimensiones en las cuales se busca efectuar un cambio, funciona así: una intervención inicial genera un cambio en el modelo de negocio, que contribuye a un cambio en la cadena de valor, que contribuye a cambios en los medios de vida de las y los productores a pequeña escala.

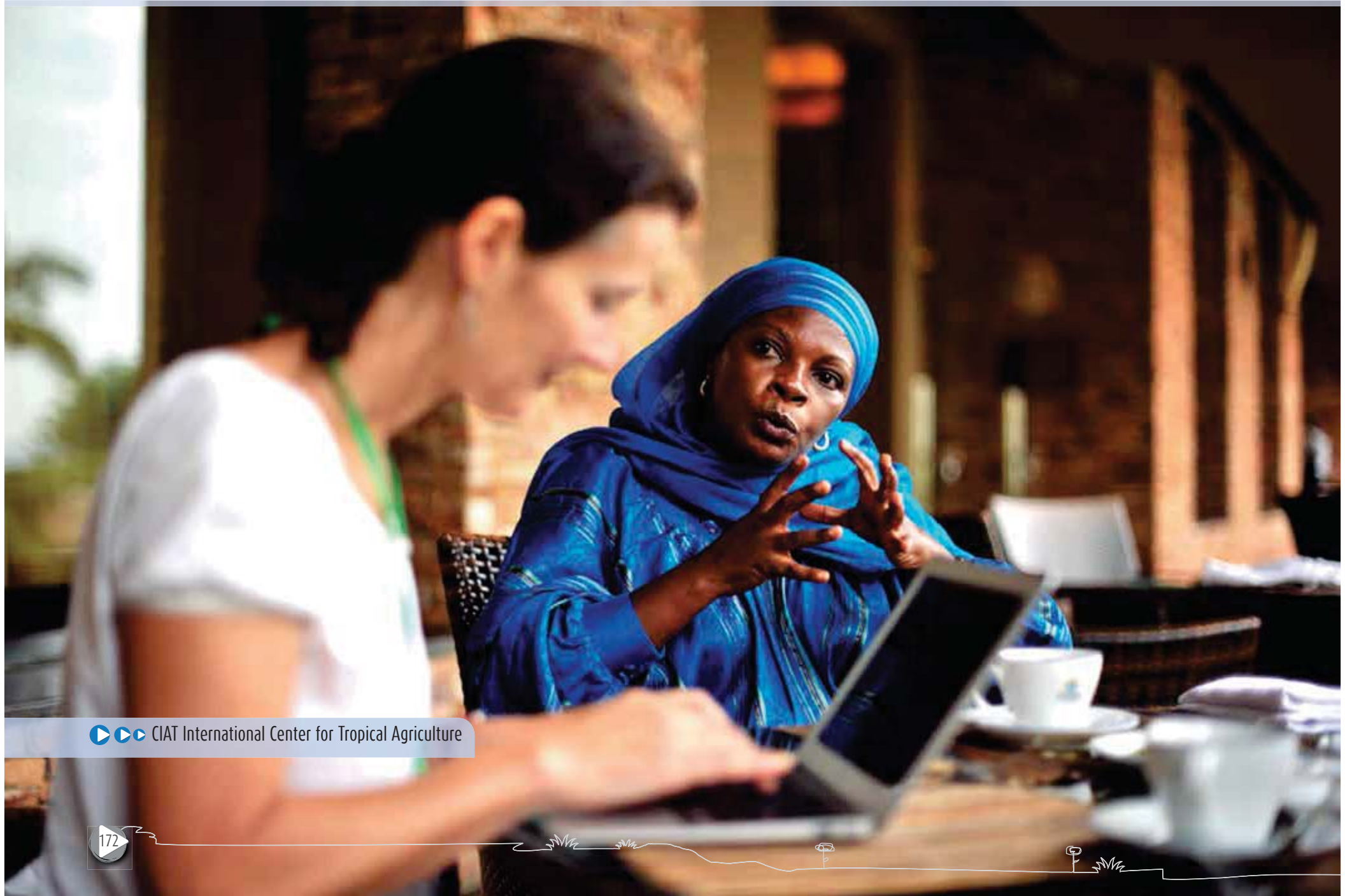


En las páginas 154, 155 y 156 de esta herramienta hay una lista de posibles indicadores de gestión para cada una de estas dimensiones. Además, los indicadores clave del modelo de negocio se detallan en la página 65 de la Herramienta 2; a estos indicadores genéricos pueden ser agregados otros indicadores específicos del modelo de negocio.









▶▶▶ CIAT International Center for Tropical Agriculture







# ▶ Ejemplo

*HIVOS y ECOM, Kenya*

# Calidad de abajo hacia arriba por HIVOS ECOM en Kenia

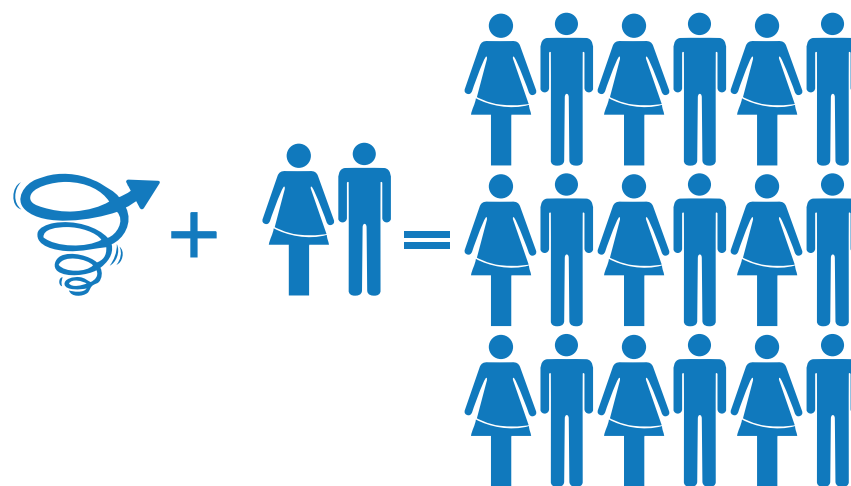
Hivos es una ONG holandesa de desarrollo con la misión de contribuir a un mundo justo, libre y sustentable. Hivos tiene más de 20 años de experiencia en el sector del café. Invierte más de 2 millones de euros al año para mejorar la sostenibilidad.

Junto con la ONG keniana SMS Limitada (Manejo de Servicios Sostenibles), Hivos desarrolló un modelo llamado Apalancamiento del Mejoramiento de la calidad (Leverage Quality Improvement Model). Este modelo tiene un acercamiento ascendente (“bottom-up”), que en gran medida depende del agricultor, ya que lo empodera para que él mismo pueda mejorar su situación. Algunos pequeños agricultores logran ser, en promedio, significativamente más productivos a través de la adquisición de más cultivos. Esos agricultores pueden ser ejemplo para los otros.

Los agricultores están organizados en grupos de 50. Ellos escogen a un promotor hombre o mujer que sea un líder de opinión, un agricultor nativo, capaz de negociar, leer y escribir en inglés. Los agricultores promotores son entrenados en prácticas agrícolas y recolección de registros, y son asesorados para el entrenamiento de su grupo. Este elemento de entrenar al entrenador, hace el modelo altamente efectivo y eficiente en sus costos porque requiere recursos limitados para la capacitación y soporte, mientras se puede escalar a cientos y miles de agricultores. Los promotores son integrados en un proceso de mejoramiento continuo de la cadena de valor. Basados en los estándares de calidad ISO, los actores pasan por un ciclo de planear-hacer-revisar-actuar con reuniones regulares, reportes, y aseguramiento de los precios con auditorías independientes. Este proceso asegura que se establezcan metas realistas y alcanzables para llevar a la cadena a una mejor calidad en cada ciclo. En el corto plazo, los agricultores son testigos de los beneficios y permanecen comprometidos con el proceso a lo largo del tiempo.

El modelo de Apalancamiento del Mejoramiento de la Calidad beneficia a todos los actores en la cadena de valor, aunque los más favorecidos en forma directa parecen ser los agricultores. Estos beneficios incluyen:

- **Aumento en la cosecha:** la aplicación de mejores prácticas agrícolas lleva al incremento de la cosecha.
- **Incremento de la calidad de los cultivos:** la aplicación de mejores prácticas, la recolección de información y la retroalimentación de actores en la cadena de valor incrementa la calidad de los cultivos.
- **Incrementan los ingresos:** El ingreso de los agricultores aumenta como resultado de un mayor volumen de venta y altos precios recibidos por una mayor calidad de producto. El mayor volumen de venta hace que los productores sean menos vulnerables a caídas en el precio.





## Resultados de la prueba piloto

SMS Limitada e Hivos empezaron su primera prueba piloto en la región de Nyeri, en Kenia, en el año 2006. La inversión total fue de aproximadamente € 295.000 (45 euros en efectivo o en especie por cada agricultor). Hivos provee el 75% de la financiación o del conocimiento a través de una consultoría. SMS brinda tecnología, capacitación y administración local de proyectos.

Al empezar, con 11.768 agricultores en 4 cooperativas, el proyecto alcanzó un total de 58.435 miembros de familias de agricultores y los resultados fueron convincentes. Después de tres años, la cosecha promedio por árbol se había más que triplicado, pasando de 1 a 3,5 kg, y el promedio en el aumento de acciones entregadas como premio fue de entre el 26% y el 85%, así el incremento del ingreso de los agricultores resultó ser del 69%.

Otros resultados son el incremento en el nivel de confianza, información y eficiencia en la cadena de valor, ingresos adicionales para los agricultores impulsores, creación de grupos estables de agricultores, resolución autónoma de problemas y mejoramiento en la cadena de valor por medio del ciclo de planear-hacer-evaluar-revisar.



# Referencias

Agropyme, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), Swisscontact. 2006. Innovaciones Organizacionales de Pequeños Productores de Vegetales para Participar en Canales de Comercialización Dinámicos en Honduras. Report prepared for the Governing Markets Consortium, Honduras.

Aramyan LH. 2007. Measuring Supply Chain Performance in the Agri-food Sector. Wageningen University.

Baker D; da Silva C. 2007. Trends in Agrifood Systems Drivers: Changes, Impacts and Overall Assessment. Rome: FAO.

Bell DE; Sanghavi N; Fuller V; Shelman M. 2007. Hariyali Kisaan Bazaar: A Rural Business Initiative. Boston: Harvard Business School.

Biénabe E; Berdergué J; Peppelenbos L; Belt J. 2011. Reconnecting Markets: Innovative Global Practices in Connecting Small-Scale Producers with Dynamic Food Markets. London: IIED.

Buxton A; Vorley B; Homer S; van Bragt W. 2012. The role of ethical agents: Fresh flowers in Kenya, case study. London: IIED.

Byerlee D et al. 2005. Agriculture, Rural Development, and Pro-poor Growth. Washington, DC: The World Bank.

Concepcion SD; Digal L; Uy J. 2007. Innovative Practice Philippines: The case of NorminVeggies in the Philippines. London: IIED.

Cramb R; Purcell T. 2011. How to Monitor and Evaluate Impacts of Participatory Research Projects: A case study of the Forages for Smallholders Project. Cali, CO: CIAT. Disponible en: <http://bit.ly/YTJ7ur>

Earl S; Carden F; Smutylo T. 2001. Outcome mapping. IDRC.

Ferris S; Best R; Lundy M; Ostertag C; Gottret MV; Wandschneider T. 2006. Strategy Paper: A Participatory and Area-based Approach to Rural Agroenterprise Development. Cali, CO: CIAT. Disponible en: <http://bit.ly/1E4Nljr>

Gradl C; Knobloch C. 2010. Inclusive Business Guide. Endeava.

IIED. 2008. Regoverning Markets, Chain-wide Learning Synthesis Report. <http://bit.ly/1x36gWW>

IIED. 2008. Regoverning Markets: Small-scale producers in modern agrifood markets. <http://bit.ly/1x36gWW>

Jenkins B; Ishikawa E. 2010. Scaling up inclusive business. Boston: IFC, Harvard Kennedy School.

Kaplinsky R; Morris M. 2001. A Value Chain Handbook. London: IDRC.

Ligon E; Sadoulet E. 2007. Estimating the Effects of Aggregate Agricultural Growth on the Distribution of Expenditures. Background paper for the WDR 2008.

Lundy M; Gottret MV; Ostertag C; Best R; Ferris S. 2007. Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala. Cali, CO: CIAT. Disponible en: <http://bit.ly/1tkip64>

Lundy M; Gottret MV; Best R; Ferris S; 2007. A Participatory Guide to Developing Partnerships, Area Resource Assessment and Planning together. Cali, CO: CIAT. Disponible en: <http://bit.ly/1oEznuH>

Making Value Chains work better for the poor: A tool book for practitioners of value chain analysis. 2008. East Kilbride: DFID.



McCullough EB; Pingali PL; Stamoulis KG. The Transformation of Agri-food Systems: Globalisation, Supply Chains and Smallholder Farmers. London: Earthscan.

Mosse R; Sontheimer LE. 1996. Performance Monitoring Indicators Handbook. World Bank Technical Paper No. 334. Washington, DC: World Bank.

Murray S. 2008. Hard-nosed benefits for a different kind of investor. The Financial Times. Disponible en: <http://on.ft.com/1xGg2Bn>

Ostertag C.; Lundy M; Gottret MV; Best R; Ferris S. 2007. Identifying Market Opportunities for Rural Smallholder Producers. Cali, CO: CIAT. Disponible en: <http://bit.ly/1oEAHOb>

Osterwalder A. 2010. Business Model Generation. Toronto: Flash Reproductions, Ltd.

Sartorius R. Participatory Monitoring and Evaluation Systems.

Singh S. 2008. Marketing channels and their implications for smallholder farmers in India. In: McCullough E; Pingali P; Stamoulis K (eds.) The transformation of agri-food systems: globalisation, supply chains and smallholder farmers. London: Earthscan.

Seville D; Buxton A; Vorley B. 2010. Under what conditions are value chains effective tools for pro-poor development? Sustainable Foodlab, IIED.

Sitko N. 2014. Study presented at the Agro-Enterprise Learning Alliance for Southern and Eastern Africa, Michigan State University.

Vermeulen W; Proctor D. 2008. Chain-wide Learning for Inclusive Agrifood Market Development, IIED.

Vorley. B (IIED); Lundy M (CIAT); MacGregor J (IIED). 2008. Paper: Business models that are inclusive of small farmers.

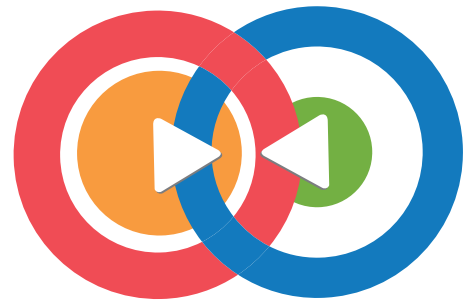
Vorley B. 2009. Linking Worlds: New Business Models for Sustainable Trading Relations between Smallholders and Formalized Markets. IIED.

Banco Mundial. 2008. Informe sobre el desarrollo mundial 2008: Agricultura para el desarrollo. <http://bit.ly/1rXcS7B>

World Bank. 2012. Agricultural innovation Systems - An investment Sourcebook.

### **Fotografías:**

Neil Palmer, Ciat



METODOLOGÍA LINK

