



# CADENAS DE VALOR INCLUSIVAS

Manual para impulsar negocios sostenibles y equitativos en cadenas de valor inclusivas



**Cuso International**

Roca de Vergallo 123, Of. 501, Magdalena,  
Lima 17, Perú  
cusointernational.org

**Elaboración de contenidos:**

Franz Ronald Anzoleaga Ayllón

**Coordinación y revisión:**

Josu Mozos Aranguren

**Diseño, diagramación e ilustraciones:**

Ymagino Publicidad S.A.C.

**Fotografías:**

Archivos de Cuso International

**Impreso en:**

Ymagino Publicidad S.A.C.  
Urb. Santa Elisa II Etapa Mz. E Lote 8  
Los Olivos, Lima, Perú

**Tiraje:**

500 ejemplares

Primera edición: Lima, Perú, febrero de 2017

La responsabilidad de lo expresado en este documento corresponde a sus autores y no necesariamente refleja la opinión de Cuso International.

Cuso International es una organización de desarrollo que trabaja para reducir la pobreza y la desigualdad a través de los esfuerzos de voluntarios y voluntarias altamente calificados, asociaciones de colaboración y la generosidad de sus donantes.

Agradecemos el apoyo financiero del Gobierno de Canadá, a través de Asuntos Globales Canadá.

## Canadá

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión del material contenido en esta publicación para fines educativos y otros no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción para reventa y otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor.



# CADENAS DE VALOR INCLUSIVAS

Manual para impulsar negocios  
sostenibles y equitativos en  
cadenas de valor inclusivas

**CUSO**  
International





# Contenido



## 5/ PRESENTACIÓN

### 11/ PRIMERA SECCIÓN: INTRODUCCIÓN

- ¿Quiénes somos y qué hacemos?
- ¿Por qué fomentamos las cadenas de valor inclusivas?
- ¿Qué es una cadena de valor inclusiva?
- ¿Para quién es el manual?
- ¿Qué elementos debemos considerar para aplicar las herramientas del manual?
- Diagrama del proceso que contiene el manual de herramientas



### 21/ SEGUNDA SECCIÓN: SELECCIÓN DE LA CADENA DE VALOR INCLUSIVA

- ¿Cómo seleccionar la región?
- ¿Cuáles sectores identificar y clasificar?
- ¿Cómo elegir una cadena de valor?
  - ¿Qué criterios incluir?
  - ¿Cómo acordar criterios?
  - ¿Cómo deliberar y tomar decisiones?
- ¿Qué hacer para identificar negocios inclusivos?



### 37/ TERCERA SECCIÓN: MAPEO DE LA CADENA DE VALOR INCLUSIVA

- ¿Cuáles son las dimensiones que se deben visualizar en un mapeo de la cadena de valor seleccionada?
  - ¿Cómo son los procesos centrales?
  - ¿Cuál es la red de socios y cómo opera?
  - ¿Cómo influye el entorno?
  - Sugerencias para el mapeo
- ¿Cómo son los niveles de influencia y relevancia de los "actores clave"?
- ¿Cómo justificar, identificar y priorizar cuellos de botella?
- Prioridades específicas para Cuso International



### 61/ CUARTA SECCIÓN: FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO

- ¿Qué es un modelo de negocio inclusivo y qué criterios utilizar para seleccionar e intervenir?
- ¿Cuáles son los componentes de un modelo de negocio inclusivo?
- ¿Qué hacer para describir, evaluar y mejorar, además de innovar modelos de negocio inclusivos?
- Reflexión y sugerencias



### 95/ QUINTA SECCIÓN: IDENTIFICACIÓN DE LOS RETOS

- ¿Cuáles son los retos para desarrollar negocios y mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad?
- ¿Cómo evaluar y priorizar, con la participación de actores clave, los retos que permitan establecer las intervenciones prioritarias para el cambio?



### 110/ SEXTA SECCIÓN: DISEÑO DE INTERVENCIONES PARA EL CAMBIO

- ¿Cuáles son las etapas del diseño creativo de intervenciones para el cambio?
- ¿Qué debemos cambiar?
- ¿Cómo diseñamos la implementación para el cambio?
- ¿Cómo podemos implementar?



### 126/ SÉPTIMA SECCIÓN: APRENDIZAJE Y REVISIÓN

- ¿Qué entendemos por revisión y aprendizaje?
- ¿Qué debemos medir para revisar y aprender?
- ¿Cómo nos preparamos para revisar y aprender?



### 142/ GLOSARIO

### 144/ ANEXOS

- Anexo I: Lienzo Canvas
- Anexo II: Ficha de puntuación para las áreas de intervención estratégica
- Anexo III: Glosario de la ficha de puntuación para las áreas de intervención estratégica





## Presentación

En todo el mundo están floreciendo diversas iniciativas a través de las cuales se promueven formas alternativas de desarrollo económico que buscan beneficiar a todas las personas de una manera más igualitaria. Estas propuestas buscan dar una respuesta a los impactos negativos del modelo económico dominante, como la exclusión, la pobreza, el deterioro medioambiental, el desempleo estructural y la precarización de las condiciones de trabajo.

Una breve mirada al contexto actual puede ayudar a entender el surgimiento de nuevas propuestas de desarrollo. Evidencia sólida demuestra que el modelo dominante produce una economía dual de crecimiento y riqueza, por un lado, y de una persistente pobreza, exclusión y desigualdad, por el otro. Se genera así una creciente brecha y mayores niveles de desigualdad social.<sup>1</sup> Además, las presiones sobre los gobiernos para que reduzcan el gasto social y aceleren la desregulación han disminuido su capacidad de invertir en capital social y asegurar que todas y todos los ciudadanos tengan acceso a bienes y servicios básicos, así como a oportunidades de empleo e ingresos formales. Estos procesos han llevado a que un número creciente de personas no tengan un acceso equitativo a servicios ni a la toma de decisiones.<sup>2</sup>

Desde una perspectiva económica, social y ambiental, las actuales tendencias de liberalización del comercio y la globalización también presentan procesos contradictorios. Por un lado, han creado nuevas fuentes de riqueza en muchos países, lo que ha elevado el nivel de vida promedio. También han evidenciado las interconexiones entre las naciones y las interrelaciones entre el territorio y el clima<sup>3</sup>. Por otro lado, sin embargo, han incrementado las disparidades sociales y los límites ecológicos del crecimiento han sido superados, lo que ha provocado el deterioro de los ecosistemas.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Veltmeyer, H. (2001). The quest for another development. En H. Veltmeyer & A. O'Malley (eds.) (2001). *Transcending neoliberalism: community-based development in Latin America* (pp. 1-34). USA: Kumarian Press. Barkin, D. (2001). Neoliberalism and sustainable popular development. En H. Veltmeyer & A. O'Malley (eds.), op. cit., 2001, pp. 184-204.

<sup>2</sup> Reimer, B. (2003). Community economic development and alternatives to fringe financial services. En *The rise of fringe financial services in Winnipeg's North End: client experiences, firm legitimacy and community-based alternatives*. Winnipeg, MB: Winnipeg Inner-City Research Alliance.

<sup>3</sup> Torjman, S. & E. Leviten-Reid (2003). *Innovation and CED: what they can learn from each other*. Ottawa, Canadá: The Caledon Institute of Social Policy.

<sup>4</sup> Veltmeyer, op. cit., 2001.



En un contexto como el recién descrito, la construcción de modelos alternativos de desarrollo y de nuevos paradigmas político-sociales-económicos es un reto ambicioso y complejo, pero no menos necesario. En lugar de enfatizar el crecimiento económico, muchas estrategias alternativas hacen hincapié en criterios de desarrollo orientados a las personas, como la atención a las necesidades básicas, el avance en materia de igualdad social, el aumento de las capacidades productivas y creativas, el pleno ejercicio de los derechos humanos y la capacidad de las comunidades para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo.

Los modelos emergentes visibilizan a una diversidad de personas y grupos en situación de pobreza o vulnerabilidad (como las mujeres, las y los jóvenes, los campesinos y campesinas y las poblaciones indígenas, entre otros), quienes juegan un papel central en la construcción de nuevos modelos de desarrollo<sup>5</sup>.

Numerosas organizaciones sociales, locales e internacionales han venido liderando este difícil pero necesario camino hacia la construcción de un modelo de desarrollo más equitativo y sostenible en medio de un mundo globalizado y con fuerzas económicas y políticas que se resisten al cambio.

Por otro lado, y tras un extenso proceso deliberativo, los Estados miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en conjunto con organizaciones no gubernamentales (ONG) y ciudadanas y ciudadanos de todo el mundo, han elaborado una propuesta de diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con metas al 2030. En septiembre de 2015, 193 líderes mundiales adoptaron los ODS y se comprometieron con los diecisiete objetivos para erradicar la pobreza, promover la paz y la igualdad, impulsar el crecimiento inclusivo y proteger el medio ambiente.<sup>6</sup>

A su vez, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible<sup>7</sup>, una asociación mundial de más de doscientas empresas que trabajan exclusivamente con el sector empresarial para promover el desarrollo sostenible, propugna que los ODS presentan a las empresas una oportunidad histórica para involucrarse más profundamente como una influencia positiva en la sociedad. Los negocios y emprendimientos inclusivos pueden cumplir un papel fundamental para alcanzar los ODS en tanto que generadores de empleo, desarrollo económico, inclusión social y fuente de tecnología e innovación.

<sup>5</sup> Brohman, J. (1996). *Popular development: rethinking the theory and practice of development*. Oxford, UK: Blackwell.

<sup>6</sup> Consultado en noviembre de 2016 en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

<sup>7</sup> Consultado en noviembre de 2016 en: <http://www.inclusive-business.org/inclusive-business.html>





No obstante, reconocemos que los retos del actual modelo de desarrollo no pueden ser abordados únicamente por el sector público, el sector privado o la sociedad civil por separado: solo a partir de esfuerzos conjuntos se pueden construir modelos alternativos más equitativos y sostenibles. Estas alianzas representan una oportunidad para impulsar estrategias de cambio sostenibles. En tal virtud, en nuestra calidad de organización de desarrollo, debemos jugar un papel de facilitadores de estos procesos y alianzas.

En las últimas décadas, numerosas agencias y organizaciones de desarrollo internacionales que impulsan procesos de desarrollo económico y reducción de la pobreza se han esforzado para mejorar el acceso de las y los pequeños productores a los mercados existentes. Estos enfoques e iniciativas han buscado, esencialmente, promover la participación de las pequeñas y medianas empresas en los mercados.<sup>8</sup>

Aun así, más recientemente, muchos de los proyectos de desarrollo económico y empresarial promovidos por organizaciones de desarrollo en colaboración con organizaciones de la sociedad civil, diferentes niveles de gobierno y empresas sociales han pasado de centrarse en la asistencia a empresas hacia enfoques de sistemas de mercado, alternativa que permite una mejor comprensión de las causas subyacentes a los retos y las barreras existentes. Los enfoques de sistemas de mercado buscan mejorar las formas en que las personas con escasos recursos interactúan con los mercados y pretenden incidir en los sistemas de mercado para que funcionen de una manera más equitativa y sostenible. Una de las formas más extendidas de utilizar estos nuevos enfoques es mediante el fomento de cadenas de valor inclusivas.

La experiencia de Cuso International nos ha demostrado el valor de introducir enfoques de sistemas de mercado en nuestros programas de medios de vida. Estos enfoques reconocen que es esencial contar con una mejor comprensión de la articulación de las y los pequeños productores en

los sistemas de mercado para mejorar la calidad de vida de las comunidades con las que trabajamos.

El concepto de cadena de valor inclusiva se apoya en la necesidad de trabajar a favor de la creación y desarrollo de negocios inclusivos y empleos de calidad que conduzcan a una distribución más justa de los ingresos y beneficios, y que contribuyan a la reducción de la pobreza y la exclusión social, a la preservación de los recursos naturales y al rescate y valoración de activos culturales, además de favorecer la promoción de una economía más justa y solidaria.

La metodología de desarrollo de cadenas de valor inclusivas que proponemos en este manual ofrece un enfoque pragmático para analizar e intervenir en sistemas de mercado. El manual refuerza el aspecto inclusivo de los enfoques de sistemas de mercados, reconociendo que las políticas convencionales para la reestructuración y la reforma del mercado no son suficientes para reducir la pobreza y mejorar el bienestar social. Por lo tanto, el enfoque inclusivo considera que deben adoptarse métodos explícitos para inducir y promover la participación de personas en situación de vulnerabilidad, no solo en las actividades de las cadenas de valor sino también en la definición de políticas, leyes y reglamentos.

La implementación de enfoques de mercados, como el desarrollo de cadenas de valor inclusivas, requiere de habilidades específicas en investigación y facilitación, así como la comprensión de los roles de cada uno de los actores. Sentimos que es necesario ir generando y actualizando conocimientos sobre lo que implica trabajar de acuerdo con estos enfoques. Y a pesar de que existen muchos recursos, guías y manuales disponibles, hemos considerado oportuno crear una herramienta de capacitación práctica para implementar procesos participativos de desarrollo de cadenas de valor. Nuestro objetivo ha sido crear un manual didáctico que explica los pasos que se deben seguir durante el proceso de análisis, diseño e implementación, y presenta los conceptos clave, habilidades prácticas y herramientas necesarias para introducir de una manera efectiva el enfoque de desarrollo de cadenas de valor inclusivas en

nuestros programas de desarrollo económico sostenible e inclusivo.

El conjunto de herramientas que contiene el manual es resultado de una sistematización y combinaciones innovadoras de varios instrumentos que han venido desarrollando y perfeccionando en los últimos años diferentes personas y organizaciones<sup>9</sup>, así como Cuso International y sus organizaciones socias. Es una sistematización que se sustenta en el estado de las artes hasta ahora logrado en los temas de negocios equitativos y sostenibles, cadenas de valor inclusivas, innovación disruptiva social, voluntariado y colaboración efectiva. El manual presenta las herramientas de acuerdo con un proceso lógico y creativo de un primer prototipo, que demanda aprendizaje y mejora continua de forma participativa y colaborativa.

En un mundo en continuo movimiento y aprendizaje colectivo, este manual se debe entender como una

guía flexible. Solo un uso diferenciado en cada contexto, una aplicación creativa y que aporte a su mejora, harán que este manual cumpla cabalmente su función. Producto de una variedad de experiencias, el manual busca alimentar otras experiencias también diversas, procesos de aprendizaje y cambio. En este sentido, todas las personas y organizaciones que lo utilicen están cordialmente invitadas a compartir sus saberes y aprendizajes para seguir creando, adaptando, complementando y compartiendo herramientas.

**Josu Mozos Aranguren**

Gerente de Programa en Cadenas de valor – América Latina  
Cuso International

**Franz Ronald Anzoleaga Ayllón**

Asesor en Emprendimientos Económicos Rurales  
Voluntario de Cuso International

<sup>9</sup> Prahalad, C. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Brown, Tim (2008). *Design thinking*. Vorley, B. (2009). *Linking worlds: new business models for sustainable trading relations smallholders and formalized markets*. Tomado de: file:///C:/Users/jose/Downloads/New%20Business%20Models%20for%20Sustainable%20Trading%20Relationships.pdf.

Murray, R., J. Caulier-Grice & G. Mulgan (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation & The Lab.

Ries, Eric (2011). *The lean startup*. Crown Publishing Group (USA).

Osterwalder, A. & Y. Pigneur (2011). *Generación de modelos de negocio*. Bilbao: Deusto.

IED Evaluation (2013). *Agricultural value chains for development based on value links of the GIZ*.

Duggan, W. (2013). *Creative strategy. A guide for innovation*. New York: Columbia Business School Publishing.

Swiss Contact Worldwide (2014). *Making markets work for the poor (M4P)*. Tomado de: <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/detail/474/6>.

Oxfam (2014). *Systems thinking*. Canadá: Oxfam.

International Center for Tropical Agriculture (2015). *Método link*.

Osterwalder, A., Y. Pigneur, Alan Smith & Gregory Bernarda (2016). *Diseñando la propuesta de valor*. Tercera edición. Bilbao: Deusto. Yeoman, R. & D. Koskowitz. *Social Lean Canvas*.

<sup>8</sup> Mcvay, M. et al. (2005). *Enterprise development: defining the field*. Online discussion synthesis. The Seep Network.





## Primera Sección: Introducción

### Contenido

- ¿Quiénes somos y qué hacemos?
- ¿Por qué fomentamos las cadenas de valor inclusivas?
- ¿Qué es una cadena de valor inclusiva?
- ¿Para quién es el manual?
- ¿Qué elementos debemos considerar para aplicar las herramientas del manual?
- Diagrama del proceso que contiene el manual de herramientas



## ¿Quiénes somos y qué hacemos?

Somos una organización de desarrollo que trabaja para mejorar la calidad de vida de personas que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad. Aspiramos a un mundo donde todas las personas puedan alcanzar su máximo potencial, desarrollar sus habilidades y tener una participación plena en la sociedad. Cada año movilizamos a centenares de voluntarias y voluntarios calificados alrededor del mundo, quienes trabajan con organizaciones locales para promover cambios positivos y duraderos.

Uno de nuestros principales objetivos es la creación de medios de vida sostenibles para reducir la pobreza y desigualdad de las personas en situación de vulnerabilidad. Para ello, colaboramos con diversas organizaciones locales, como cooperativas, empresas sociales, asociaciones de productoras y productores, entre otras, con el fin de aunar esfuerzos para mejorar las condiciones en las que las y los pequeños productores participan en el mercado y combatir la desigualdad mediante el empoderamiento de las personas y sus comunidades.

## ¿Por qué fomentamos las cadenas de valor inclusivas?

El enfoque de cadenas de valor<sup>10</sup> inclusivas nos brinda herramientas para analizar y diseñar intervenciones tendientes a impulsar cambios en las relaciones comerciales que permitan a las y los pequeños productores una participación más justa en el mercado. El mercado, en sus distintas

<sup>10</sup> El desarrollo de cadenas de valor para mejorar la vida de las personas demanda el perfeccionamiento permanente e innovador de métodos a través de experiencias compartidas. Al respecto, véanse los siguientes cuatro breves videos recuperados en noviembre de 2016 de:

- IED Evaluation – Agricultural Value Chains for Development based on *Value Links* of the GIZ (GIZ por sus siglas en alemán; en español significa Agencia Alemana de Cooperación Técnica), 2013: <https://www.youtube.com/watch?v=YiiBB2AZyqk>
- SWISSCONTACT WORLDWIDE – *Making Markets Work for the Poor* (M4P), 2014: <https://www.youtube.com/watch?v=6fdg71K7ALM>
- INTERNATIONAL CENTER FOR TROPICAL AGRICULTURE CIAT – *Método Link*, 2015: <https://www.youtube.com/watch?v=m3iGIBDBiyM>
- LINK y el Nuevo Modelo de Negocio en la Cadena de Banano en Perú – *Método Link 2.0*, febrero 2016: <https://www.youtube.com/watch?v=uW0ox0idt2M>

expresiones, es el principal mecanismo a través del cual las personas podemos participar en actividades económicas y comerciales, y tener la oportunidad de obtener ingresos de forma digna y sostenida. De ahí que sea necesario entender el funcionamiento de los sistemas de mercado<sup>11</sup> y el entorno en el que operan para, luego, identificar las barreras que impiden a personas en situación de vulnerabilidad obtener una justa retribución de los beneficios del desarrollo económico.

A partir de este entendimiento podemos apoyar a las y los pequeños productores, en alianza con los demás actores de la cadena de valor, para que superen las barreras que les impiden una participación más efectiva y justa en el mercado. Este tipo de acciones requieren crear y sostener alianzas estratégicas con tomadores de decisiones de alto nivel, gobiernos locales y organizaciones no gubernamentales, entre otros, con el fin de mejorar o proponer la implementación de estrategias y políticas de innovación social, además de apalancar capital económico.

El enfoque de cadenas de valor para crear relaciones de mercado más equitativas no se centra solo en el escalonamiento de actividades económicas individuales como son las cadenas productivas tradicionales, sino que aborda además las relaciones entre actores para formar redes de colaboración y promover una participación sostenida en el mercado, respetando y fortaleciendo el saber hacer y los rasgos identitarios de las y los pequeños productores. Cuando la articulación de una cadena de valor es inclusiva, esta facilita la incorporación de personas en situación de vulnerabilidad para su empoderamiento y la creación de sinergias colectivas. En una cadena de valor inclusiva, las y los participantes, sin distinción de género, raza, idioma o nivel socioeconómico, desarrollan capacidades para generar relaciones equitativas de poder en función de sus intereses y necesidades.

<sup>11</sup> Véase video recuperado en noviembre de 2016 de: OXFAM – Systems Thinking: <https://www.youtube.com/watch?v=WfyWgp95kgA>

En la medida en que las cadenas de valor inclusivas asumen valores y prácticas de un modelo económico más solidario, el objetivo de crear y maximizar el valor agregado está mediado por otras consideraciones tales como la equidad de género, la retribución justa, la conservación de recursos naturales, la reciprocidad con otras organizaciones, la participación social y política, entre otras tantas cuestiones que relativizan la búsqueda de mayores ingresos, dado que las personas en situación de vulnerabilidad, como el resto de personas, cuentan con varias necesidades, valores y afectos que trascienden los aspectos puramente microeconómicos.

La aplicación del enfoque de cadenas de valor inclusivas como modelo de análisis y de intervención nos permite abordar aspectos de desarrollo no solo económicos sino también sociales. Este enfoque parte de una articulación de actores que pone especial énfasis en los eslabones más vulnerables de la cadena y en el desarrollo de alianzas y estrategias que fomentan una justa distribución de los ingresos a la vez que contribuyen a la inclusión y la cohesión social, e incluso a la preservación del patrimonio natural y cultural de una comunidad.

De modo que empleamos el enfoque de cadenas de valor y fomentamos la creación y mejora de negocios inclusivos con el objetivo de contribuir a un modelo de desarrollo económico más equitativo y sostenible.

## ¿Qué es una cadena de valor inclusiva?

Una cadena de valor es una serie de eslabones conectados entre sí que involucra a proveedores, productores, transportistas, procesadores, compradores, organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento para capturar, crear y entregar valor al consumidor final. En nuestro caso, es inclusiva porque tiene el propósito de que las personas

en situación de vulnerabilidad desarrollen sus actividades económicas, disminuyan sus niveles de pobreza y mejoren su bienestar.

Las cadenas de valor inclusivas incorporan a personas en situación de pobreza como clientes, por el lado de la demanda y, por el lado de la oferta, como empleados, productores y propietarios de negocios en los distintos eslabones de la cadena. Este enfoque tiende puentes entre los negocios y las personas en situación de vulnerabilidad para su beneficio mutuo,<sup>12</sup> con lo que genera procesos de responsabilidad social ligados con el empoderamiento de las personas, el emprendimiento social y la innovación.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Léase diálogo entre Knowledge@Wharton y C. K. Prahalad (profesor universitario en la Ross School of Business, en la Universidad de Michigan), autor del libro *La riqueza en la base de la pirámide*. El doctor Prahalad es conocido como el padre del concepto de la fortuna en la base de la pirámide (BDP). Recuperado en noviembre de 2016 de: <http://www.knowledgeatwharton.com/es/article/la-base-de-la-piramide-como-fuente-de-innovacion/>

<sup>13</sup> Véase *Emprendedores sociales: innovadores y comprometidos con la sociedad*. YouTube. ISDI. Recuperado en noviembre de 2016 de: <https://www.youtube.com/watch?v=DyC4HG3VTWI>



**1** Las y los pequeños productores tradicionalmente enfrentan numerosos retos para vender sus productos o servicios y recibir buenos precios, por:

- limitado acceso a mercados
- insuficiente información sobre mercados
- escaso capital
- altos costos de producción
- escaso suministro de insumos
- insuficiente calidad de sus productos o servicios
- necesidad de asistencia técnica

Por lo general, venden lo que pueden de lo que producen.

**2** Una posibilidad de mejorar es producir lo que se vende: gracias a esta opción, las y los facilitadores apoyan a las y los pequeños productores en la búsqueda de oportunidades en los mercados y a obtener buenos precios para sus productos, lo que se traduce en mejores ingresos.

**3** Las cadenas de valor inclusivas facilitan la relación entre las personas productoras y compradoras: la principal herramienta que utiliza este enfoque es la motivación permanente a las y los pequeños productores para que mejoren las cadenas de valor de sus negocios, identifiquen los cuellos de botella con participación de sus compradores y encuentren, entre ambos, soluciones innovadoras para superar los retos identificados, y para que las y los facilitadores del proceso puedan apoyarlos en:

- explorar oportunidades económicas
- reconocer clientes
- estimular relaciones comerciales
- facilitar transacciones comerciales
- apalancar recursos financieros
- mejorar la provisión de insumos
- incrementar la calidad de los productos
- prestar asistencia técnica
- generar autoempleo y empleo

- mejorar y/o proponer políticas orientadas a optimizar la participación de la población en situación de vulnerabilidad en los mercados

**4** Se involucra a clientes: las y los pequeños productores, con la colaboración de las y los facilitadores, buscan recursos financieros para estimular sus actividades comerciales. Estos recursos son usados para superar la falta de capital y para que las personas asuman total responsabilidad sobre sus emprendimientos.

Los clientes se involucran desde el inicio en la organización de la oferta y en la coordinación de los procesos de manejo y distribución; con el apoyo de quienes facilitan el proceso de mejora de la cadena. Los clientes pueden colaborar con las y los productores, por ejemplo, con información para mejorar su producto y con tecnología para lograr mayor calidad.

**5** Se abordan objetivos complementarios: el enfoque de cadenas de valor inclusivas permite asumir varios objetivos complementarios simultáneamente, como por ejemplo:

- promover la participación equitativa de las personas en situación de vulnerabilidad con libertad y colaboración para la acción
- fomentar el cuidado del medio ambiente y de las personas
- valorar las costumbres, tradiciones y saberes de las personas y comunidades

**6** Las personas en situación de desventaja mejoran su situación: con el enfoque de cadenas de valor inclusivas, las personas en situación de desventaja económica, productores y compradores, generan oportunidades para mejorar sus ingresos y reducir sus niveles de pobreza de forma proactiva, a través del desarrollo de sus propios negocios y ejerciendo sus derechos para mejorar su calidad de vida.

## Empoderamiento económico y derechos de las mujeres campesinas en Nicaragua

La Fundación Entre Mujeres (FEM) fue creada en 1995 y está conformada por más de 350 mujeres campesinas feministas lideresas de comunidades rurales de la zona norte de Nicaragua. Tiene un alcance, en su zona de influencia, de alrededor de 3000 mujeres campesinas. Comprometida con la equidad de género, la FEM actualmente trabaja en varios ejes estratégicos, como el empoderamiento ideológico, económico, político y organizativo.

La FEM desarrolla diversos programas de educación formal y no tradicional, derechos sexuales y reproductivos, lucha contra la violencia, acceso a tierra y diversificación productiva con un enfoque de soberanía alimentaria agroecológica, además de generar excedentes que comercializa a partir de alternativas de producción orgánica y comercio justo.

La FEM también promueve la conformación de estructuras y redes organizativas de las propias mujeres en comités locales, comités de desarrollo y cooperativas de base. Como una de las estrategias de empoderamiento económico de sus socias, impulsó la creación de la Central de Cooperativas Las Diosas en mayo de 2012, que agrupa a mujeres campesinas, con y sin tierra, organizadas en ocho cooperativas de base.

Esta organización entiende el empoderamiento económico como el resultado de un proceso que empieza trabajando las subjetividades de cada una de las mujeres y va escalando de lo individual a lo colectivo. El proceso de empoderamiento se da por medio de la adquisición de recursos inmateriales (como la educación, la organización, la autoestima y la conciencia de derechos) y recursos materiales (como los derechos de propiedad sobre la tierra y los recursos productivos, la producción agroecológica, la creación de valor agregado, la mejora de sus cadenas de valor y el desarrollo de sus negocios), mediante el emprendimiento social con una perspectiva de economía feminista.

De acuerdo con este paradigma, las mujeres campesinas organizadas en la FEM, con apoyo de Cuso International y otros actores, están logrando articular la producción y comercialización en tres cadenas de valor agroecológicas: café orgánico, rosa de Jamaica y miel, lo que les permite generar ingresos para mejorar sus vidas individuales y colectivas. Asimismo, están fortaleciendo su Central de Cooperativas por medio de operaciones comerciales de comercio justo, configurando y robusteciendo su marca "Las Diosas", vigorizando su funcionamiento socioempresarial de cara a las oportunidades de mercados justos y conscientes locales, nacionales e internacionales, y afianzando sus capacidades de gestión emprendedora con enfoque de género.

Para lograr lo anterior, la FEM impulsa el desarrollo sostenible y la mejora de las condiciones del trabajo reproductivo y de cuidados a través de cadenas de valor agroecológicas, de justicia social y de derechos de las mujeres campesinas.





## ¿Para quién es el manual?

Este manual está dirigido al personal, a las y los voluntarios y a las organizaciones socias de Cuso International que se proponen impulsar procesos inclusivos de fortalecimiento de cadenas de valor, así como a todas las personas y organizaciones que deseen utilizarlo con el propósito de contribuir a un modelo de desarrollo económico más justo y solidario.

Cada quien puede aplicar su sentido común para seleccionar, usar y combinar las herramientas de acuerdo con el contexto, sus necesidades, el presupuesto y el propósito que está persiguiendo para que el manual le resulte de mayor beneficio. Todas las personas emprendedoras e innovadoras sociales en acción están cordialmente invitadas a mejorar este manual para seguir creando, innovando, adaptando, complementando y compartiendo herramientas.

Este manual de herramientas está diseñado para que se practiquen procesos participativos de aprender haciendo<sup>14</sup>, de trabajo en equipo y de utilización de dinámicas lúdicas. El proceso pone énfasis en la formación de equipos de discusión, mapeos, visualizaciones y otras formas de facilitación para la reflexión. No solo busca priorizar los resultados documentados, sino también la implementación. El mismo proceso – esto es, la generación de relaciones de cooperación basadas en la confianza mutua– y el aprendizaje continuo son tan importantes como el resultado perseguido.

Cada etapa del proceso genera resultados, pero estos no son el propósito central del ejercicio. El tiempo que invertimos en el proceso se debe evidenciar en la calidad de las conversaciones y los acuerdos alcanzados. Los cuales son más importantes que los resultados, reportes o

<sup>14</sup> Se trata de que las personas vulnerables sean protagonistas de su propio desarrollo. Véase el video corto con una entrevista a Roger Schank, investigador sobre el tema de la inteligencia artificial y la teoría del aprendizaje cognitivo en la educación, y luego reflexione sobre cómo utilizaría usted el manual de herramientas sobre cadenas de valor para apoyar el desarrollo de negocios y mejorar la vida de las personas vulnerables y más pobres en el mundo, recuperado en noviembre de 2016 de: <https://www.youtube.com/watch?v=AEh1157mok8>

documentos finales completados tras emplear las herramientas propuestas. Las herramientas del manual alimentan y motivan a las y los participantes a transmitir sus puntos de vista, razón por la cual son las personas facilitadoras quienes deben promover que las y los participantes hablen y se escuchen en torno a la cadena de valor, el funcionamiento del negocio, los cuellos de botella y las mejores formas de intervención para mejorarla. Es importante conceder el mismo valor a todas las voces para entender la cadena, el modelo de negocio, sus fortalezas y debilidades, así como para el diseño de una estrategia compartida capaz de construir relaciones comerciales duraderas, estables, rentables y que satisfagan necesidades sociales, creando procesos sostenidos de colaboración.

El papel de quienes facilitan es crucial, porque son ellos quienes deben mantener el interés y el ímpetu de las y los participantes en el proceso. Además, deben sistematizar y documentar la información de manera ágil y solvente para presentarla de vuelta a las y los participantes, con el propósito de que puedan tomar decisiones más conscientes acerca de lo que pueden hacer juntos para mejorar la cadena, desarrollar negocios sostenibles y la reducir la pobreza.

## ¿Qué elementos debemos considerar para aplicar las herramientas del manual?

Papel para rotafolio u hojas grandes de papel sábana; marcadores de colores, masking tape, crayones de colores, post it o tarjetas de cartón; presentaciones ágiles de no más de 10 minutos por medio de imágenes y no de transcripciones pesadas (llenas de letras) en PowerPoint, computador portátil, proyector y cámara fotográfica. Se sugiere utilizar música de fondo para momentos de trabajo en equipo, para lo cual se necesitarán parlantes portátiles. Preparar con antelación las matrices de las herramientas seleccionadas que serán utilizadas y elaborar el hilo conductor y programa del taller.

Las herramientas son en última instancia la manera de organizar los debates y análisis de registros y aprendizajes. Es decisivo reconocer que lo más importante son las conversaciones, y no conseguir la respuesta correcta.

Si el número de personas es muy grande, es mejor dividirlos en grupos de seis, porque así se facilita el uso de las herramientas y al final de cada etapa del proceso los grupos pueden presentar sus resultados en plenaria, de modo que sea posible una reflexión común y llegar a un solo resultado.

Las herramientas del manual son el soporte del pensamiento crítico, que es la clave para ganar confianza y motivar la intervención de las y los participantes en el proceso. En las discusiones se deben destacar las áreas estratégicas de intervención, facilitando la conversación y la reflexión, además de mantener focalizadas a las personas en la tarea que están llevando a cabo. Si hay preguntas claves, anótelas para su discusión al final del ejercicio.

La facilitación consiste en motivar a las personas que intervienen en el taller, bajo la premisa de que cada una de ellas tiene algo único y valioso que aportar. Sin la contribución y conocimiento de cada persona, la habilidad del grupo para entender o responder a una situación puede reducirse. El papel de las y los facilitadores consiste en extraer el conocimiento y las ideas de los diferentes miembros del grupo y animarlos a que aprendan los unos de los otros, además de pensar y actuar como equipo.

Los procesos participativos no son un fin en sí mismos, sino que deben ser utilizados en función de los objetivos de desarrollo que se persiguen. A continuación, se listan algunas de las lecciones aprendidas de lo que el equipo facilitador no debe hacer:

- **Improvisación:** se falla en planificar el proceso y en explicar a las personas el objetivo y los resultados que se lograrán; las herramientas

deben ser seleccionadas en función de un objetivo claro;

- **Superficialidad:** se recolectan pocos datos, sin cruzar las herramientas para profundizar e interrelacionar las fuentes;
- **Premura:** se formulan las conclusiones de forma anticipada, lo que impide profundizar en aspectos poco claros o inexplicados;
- **Exclusión:** se impide que ciertas personas se integren al proceso;
- **Imposición:** se abandona la actitud de facilitador o facilitadora en algún momento del proceso y se imponen ideas, dejando de escuchar y aprender;
- **Manipulación:** el proceso participativo se lleva a cabo solo para satisfacer las necesidades de algunos actores que utilizan el proceso para fortalecer sus propuestas;
- **Falta de compromiso:** se evidencia el hecho cuando el proceso participativo no resulta de una empatía inicial clara con la gente;
- **Tiempo:** no se considera el tiempo necesario para que las y los participantes brinden sus opiniones con libertad; o, muchas veces, algunas y algunos líderes no comprometidos presionan para adelantar el proceso y las actividades de forma tan evidente que degradan la información y el proceso participativo;
- **Decepción y frustración:** un proceso participativo despierta las expectativas de la gente; si no se otorga el seguimiento esperado a los acuerdos de acción consensuados, otra vez se habrá extraído información sin devolver nada y la credibilidad del proceso quedará afectada.



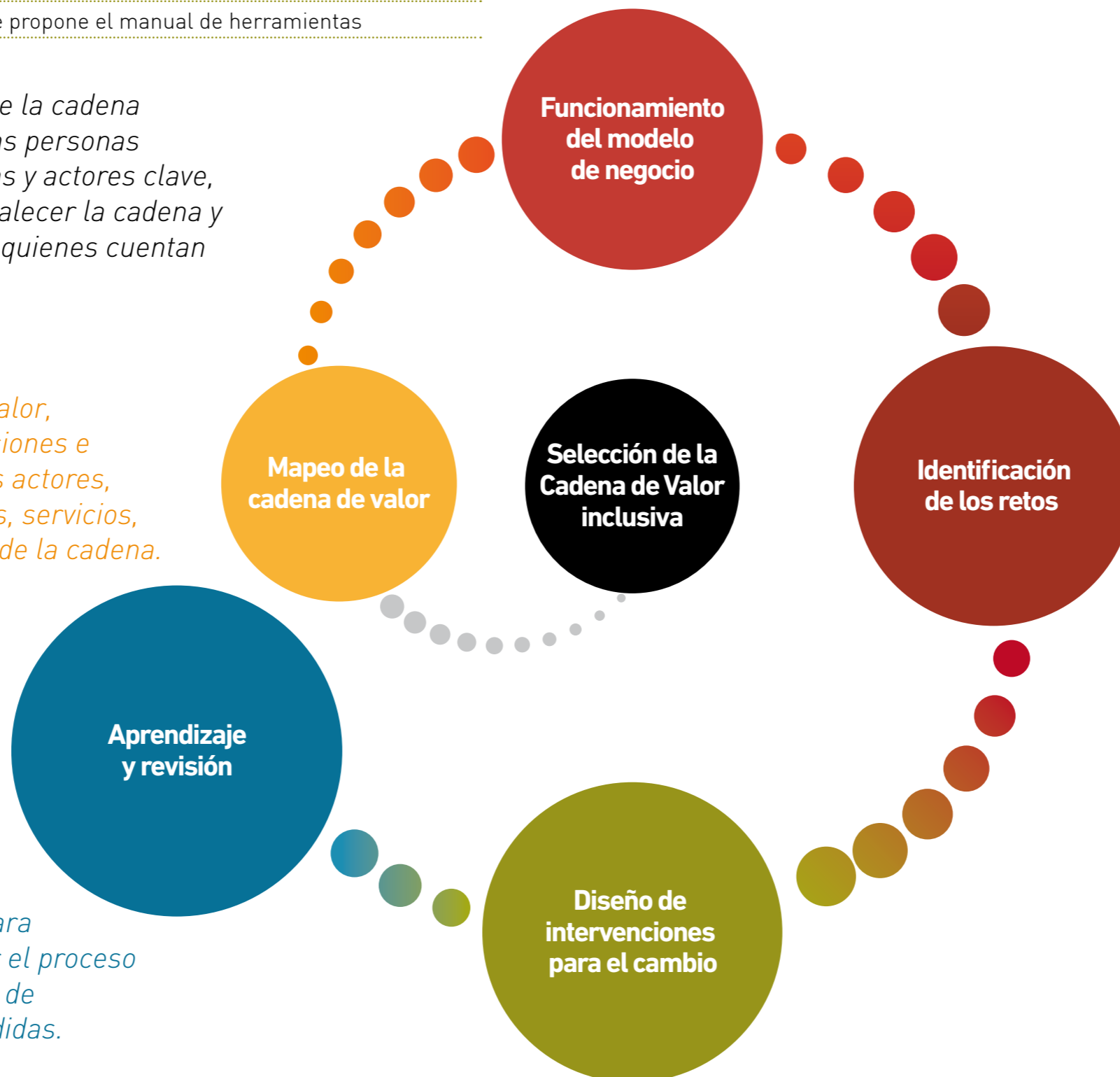
El presente manual de herramientas contiene seis secciones que se basan en el proceso que se presenta en el diagrama 1.

**Diagrama 1.** Proceso que propone el manual de herramientas

**1** Selección consensuada de la cadena de valor inclusiva entre las personas productoras, compradoras y actores clave, para lograr el objetivo de fortalecer la cadena y mejorar la calidad de vida de quienes cuentan con escasos recursos.

**2** Mapeo de la cadena de valor, para establecer las relaciones e interconexiones entre los actores, entender el flujo de productos, servicios, información y pagos a través de la cadena.

**6** Aprendizaje y revisión, para retroalimentar y mejorar el proceso por medio del monitoreo de resultados y lecciones aprendidas.



**3** Funcionamiento del negocio inclusivo, para describir y analizar cómo opera el negocio en la cadena de valor y acordar un lenguaje compartido con el propósito de mejorar su funcionamiento.

**4** Identificación de los retos, para diseñar innovaciones sociales y rentables.

**5** Diseño del prototipo de intervenciones, para definir estrategias de cambio, acción y validación.

Fuente: Elaboración propia.

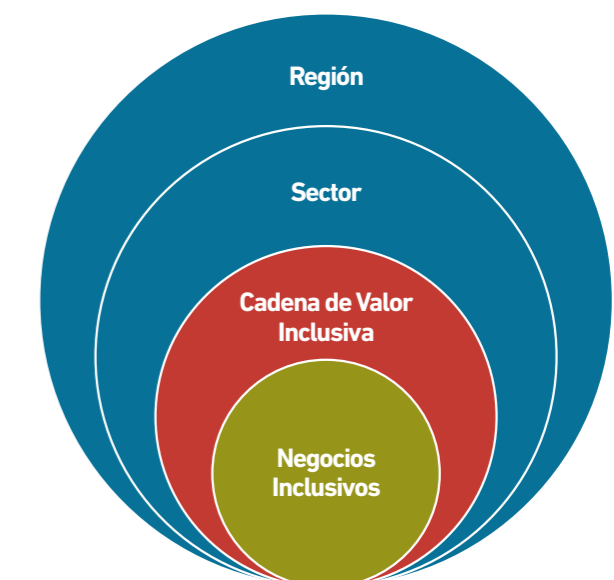




## Segunda Sección: Selección de la cadena de valor inclusiva

### Contenido

- ¿Cómo seleccionar la región?
- ¿Cuáles sectores identificar y clasificar?
- ¿Cómo elegir una cadena de valor?
  - ¿Qué criterios incluir?
  - ¿Cómo acordar criterios?
  - ¿Cómo deliberar y tomar decisiones?
- ¿Qué hacer para identificar negocios inclusivos?



Fuente: Elaboración propia.



## ¿Cómo seleccionar la región?

Debido al tamaño de muchos de los países en los que trabajamos, las estrategias de país en ocasiones se definen en torno a un enfoque geográfico<sup>15</sup> que nos lleva a seleccionar ciertas regiones sobre otras. Este criterio puede complementarse con una evaluación transparente de la factibilidad de mejorar la calidad de vida de las personas en situación de pobreza con el desarrollo de negocios por medio de mercados promisorios utilizando el enfoque de cadenas de valor inclusivas. Si es así, entonces este puede ser abordado por medio de una investigación sobre la región,<sup>16</sup> para luego concentrarse en la selección de los sectores económicos y cadenas de valor prometedoras en la región elegida.

Existe un conjunto mínimo de criterios que deben estar presentes en una región geográfica en la que vamos a intervenir para que el enfoque de cadenas de valor inclusivas pueda tener un impacto positivo sobre el desarrollo de negocios y la mejora en las condiciones de vida de las personas con escasos recursos. El primer paso del proceso es conseguir y examinar información<sup>17</sup> para los siguientes criterios de decisión:

- **Productos que tienen una creciente demanda internacional y nacional.** Los productos con un valor mínimo de mercado y de escala muy pequeña, probablemente requerirán de intervenciones preliminares en una amplia gama de áreas como educación, salud, saneamiento básico, seguridad alimentaria, formación emprendedora, entre otras. Para que el enfoque de cadenas de valor tenga un impacto favorable desde su inicio, es necesario que existan compradores y clientes en una escala importante para los productos que se generan y/o transforman en la región. Si un producto no tiene demanda y no está orientado al consumidor, difícilmente se lograrán cambios significativos por medio de este enfoque.
- **Factores que mejoran y/o acompañan la competitividad en la región.** Infraestructura de transporte, seguridad, oferta de servicios básicos y financieros, disponibilidad de mano de obra, centros de investigación y desarrollo, universidades, institutos de formación media y superior, ecosistemas emprendedores, entre otros.
- **Actividad económica en la región.** Si la dinámica económica es lenta, las cadenas de valor inclusivas pueden no ser el enfoque más apropiado para mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad, ni para contribuir a reducir los niveles de pobreza. Es posible que otros programas sean más eficientes.
- **Personas en situación de pobreza y vulnerabilidad con potencial para ser incorporadas en las cadenas de valor inclusivas.** El desarrollo de negocios inclusivos que no incorporan a las personas de la base de la pirámide<sup>18</sup> para producir y/o comprar, no se justifica.

- **Disposición de los actores para cambiar los modelos de negocios convencionales.** Es importante entender el papel y la importancia de los actores para establecer el mapa de los agentes impulsores del cambio para que las y los pequeños productores intervengan en la dinamización de negocios innovadores con rentabilidad económica, ambiental y social. Estos actores clave pueden ser cooperativas de base y uniones de cooperativas; asociaciones de productores y productoras, cámaras de comercio e industria del sector privado; vendedores y compradores locales e internacionales clave; exportadores e importadores; estructuras de los gobiernos regionales y los gobiernos locales; proyectos financiados con fondos externos, entre otros.
- **Decisión y acción política.** Para lograr un impacto de escala superior a través del enfoque de cadenas de valor en una región, el proceso tiene que estar alineado con las políticas y visiones de la administración del gobierno nacional, regional y local. Este requisito es crucial para crear modelos sostenibles, y puede depender de las siguientes consideraciones: i) el nivel de descentralización efectiva desde el nivel nacional; ii) la calidad y capacidad

en cada nivel de gobierno (nacional, regional y local) para actuar en el desarrollo de las cadenas de valor; y, iii) reconocimiento de que el enfoque de las cadenas de valor es adecuado para desarrollar negocios y mejorar la calidad de vida de las personas con escasos recursos en la región.

- **Mujeres, jóvenes y otros grupos en situación de desventaja** (por ejemplo, indígenas, afrodescendientes, personas con habilidades diferentes, etcétera) que intervienen en la dinámica económica de la región. Para visibilizar el trabajo de las mujeres y promover la igualdad de género y la inclusión social en la región por medio de las cadenas de valor inclusivas.
- **Responsabilidad ambiental.** Conjunto de acciones positivas para prevenir y/o revertir el impacto negativo sobre el medio ambiente.

Estos criterios pueden convertirse en una tabla para complementar la evaluación de las regiones actuales de intervención en las que trabajamos, con el propósito de incorporar el enfoque de cadenas de valor inclusivas aplicando el esquema de la tabla semáforo<sup>19</sup> que se presenta en la tabla 1.

**Tabla 1.** Criterios para seleccionar la región de intervención

Criterios para seleccionar la región	Alto(a)	Medio(a)	Bajo(a)
Las y los productos de la región tienen una demanda creciente internacional y/o nacional y/o regional			
Los factores que mejoran y/o acompañan la competitividad en la región son...			
La dinámica de la actividad económica en la región es...			
El número de personas en situación de vulnerabilidad y pobreza con potencial para ser incorporadas en las cadenas de valor es...			
La disposición de los actores para cambiar los modelos de negocios convencionales por modelos de negocios inclusivos en la región es...			
La decisión y acción política del gobierno para implementar el enfoque de cadenas de valor inclusivas en la región es...			
Las mujeres, los jóvenes y otros grupos en situación de desventaja que intervienen en la dinámica económica de la región son...			
La responsabilidad ambiental en la región es...			

**Fuente:** Elaboración propia con base en The Springfield Centre (2015) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2nd edition funded by SDC & DFID.

<sup>19</sup> The BEAM Exchange (2015). The operational guide for the making markets work for the poor (M4P). 2nd edition funded by SDC & DFID. Recuperado en agosto de 2016 de: [www.beamexchange.org](http://www.beamexchange.org)

<sup>15</sup> Utilizando mapas de distribución de la pobreza, investigaciones especiales con base en la filosofía rectora de Cuso International, dinámica poblacional, infraestructura y logística, localización de las organizaciones socias, problemas de seguridad y acceso, entre otros.

<sup>16</sup> En la actualidad, Cuso International esta implementado el Programa VOICE, que tiene como objetivo mejorar la situación económica y social de comunidades locales en situación de pobreza y vulnerabilidad en países seleccionados en África, Asia, América Latina y el Caribe, promocionando el desarrollo económico sostenible, el acceso a servicios sanitarios y la igualdad de género e inclusión social, que es complementada con el enfoque de cadenas de valor inclusivas para desarrollar negocios y mejorar la calidad de vida de las personas con escasos recursos.

<sup>17</sup> La información está registrada, por lo general, en fuentes secundarias de datos, que deben ser sistematizadas por medio de una investigación primaria utilizando censos de población y vivienda; evaluaciones de los niveles de pobreza; análisis de los medios de vida; estudios socioeconómicos; análisis de género; evaluaciones sobre sostenibilidad ambiental; planes de desarrollo nacional, regional y local; estrategias de inversión; perfiles de mercado; previsiones económicas; diagnósticos de crecimiento; análisis de la competitividad; investigaciones de mercado; evaluaciones de los servicios públicos; estadísticas económicas y sociales a nivel nacional, regional y local, entre otras. También, es preciso evaluar las bases de datos disponibles en la internet con información oficial: Banco Mundial; Naciones Unidas; Trade Map; Institutos Nacionales de Estadísticas; Centros de Investigación, universidades, fundaciones y ONG; Bancos Centrales; FMI; OMS; IICA; CIAT; FAO, entre otras.

<sup>18</sup> Prahalad, C. K. (2008). La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: un modelo de negocio rentable, que sirve a las comunidades más pobres. s.l.: Editorial Vertical de Bolsillo. Recuperado en agosto de 2016 de: <https://www.google.com/#q=CK+Prahalad.+La+Oportunidad+de+Negocios+en+la+Base+de+la+Pir%C3%A1mide+%3A+Un+Modelo+de+Negocio+Rentable+%2C+-+Que+Sirve+A+las+Comunidades+M%C3%A1s+Pobres>



El alcance del diseño de un programa de cadenas de valor inclusivas en una región seleccionada debe verificar las siguientes cuestiones: la dotación de personal en la oficina de país, el número de voluntarias y voluntarios, la capacidad de organizaciones socias, los niveles de financiación, la capacidad para atraer nuevos fondos, la participación de otros actores que están trabajando en la región, la intervención de organizaciones del sector privado, la alineación del programa a las políticas nacionales, regionales y locales del gobierno, el tamaño y perfil de la demanda del mercado para los productos o servicios potenciales, y las necesidades complementarias para absorber a las personas en situación de vulnerabilidad en negocios inclusivos como: técnicas de producción y comercialización, calidad, micro finanzas, uso del suelo, problemas de exclusión, emprendedurismo e innovación, etcétera.

### ¿Qué sectores identificar y clasificar?

Una vez seleccionada la región, debemos identificar y clasificar los sectores que impulsan la dinámica económica en esa área geográfica, con la finalidad de establecer el alcance del enfoque de las cadenas de valor que podríamos apoyar en esa región.

En algunos casos, los sectores relevantes se pueden definir por criterios externos; por ejemplo, por solicitudes de organizaciones socias presentes en la región seleccionada o por una deferencia directa del gobierno regional y/o del gobierno local, que puede emerger del proceso de análisis del contexto y selección de la región. Cuando este no es el caso, un análisis más detallado de los sectores en la región geográfica seleccionada es ineludible.

Es deseable identificar a todos los sectores presentes en la región por medio de una lista completa. Para crearla es posible utilizar la estructura que maneja la CIU.<sup>20</sup> Se puede complementar con revisiones de trabajos, planes e informes externos sobre desarrollo económico

<sup>20</sup> Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIU), Revisión 4 de Naciones Unidas. Todas las instituciones de estadísticas económicas del mundo utilizan este clasificador para establecer los sectores económicos en un país, región o localidad. En la actualidad, la mayoría de las bases de datos en internet están estructuradas con base en la CIU (Naciones Unidas. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas* [CIU]. New York: ONU, 2009. Recuperado en agosto de 2016 de: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regct.asp?Lg=3>

regional y/o local a partir de bases de datos oficiales.

Para que las y los actores identifiquen y clasifiquen los sectores en una región seleccionada, debe emplearse una herramienta de fácil comprensión y aplicación que haya sido elaborada con base en las siguientes dos condiciones:

- **Crecimiento de la demanda de mercado que registra el sector.** El sector debe generar suficientes beneficios debido al crecimiento de su demanda y/o a la presencia de mercados no satisfechos, como las exportaciones o la sustitución de importaciones. Si este no es el caso, no será viable la redistribución equitativa a través de la realineación del enfoque de cadenas de valor inclusivas en la región seleccionada.
- **Personas en situación de pobreza y vulnerabilidad** que pueden ser absorbidas por el sector de forma significativa, con mínimos requisitos para su entrada. Deben existir barreras mínimas para el ingreso de las personas en situación de vulnerabilidad para desarrollar negocios en el sector a partir del enfoque de cadenas de valor inclusivas.

Todos los sectores identificados en la región, por medio de la lista completa, que no cumplan con ambos criterios, no deben tomarse en cuenta para aplicar el enfoque de cadenas de valor inclusivas. Para clasificar a todos los sectores identificados puede

utilizarse el gráfico de direccionamiento estratégico elaborado sobre la base de la información procesada

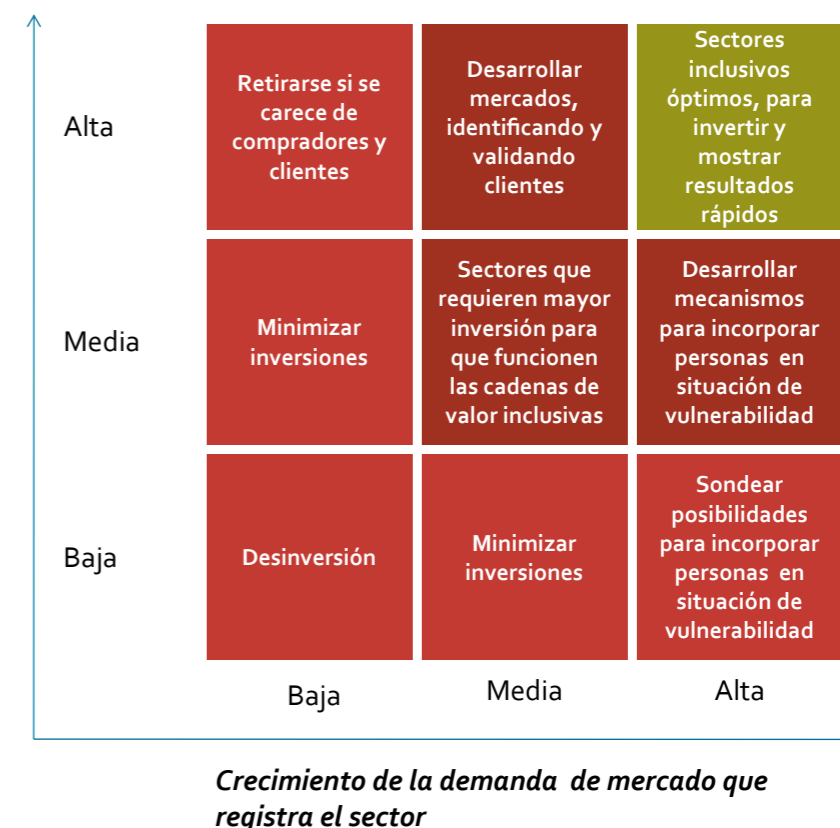
para las dos condiciones explicadas, como se puede ver en el diagrama 2.

**Diagrama 2.** Direccionamiento estratégico para clasificar sectores identificados

Prioridad asignada:

- Alta
- Media
- Baja

*Personas en situación de vulnerabilidad que pueden ser absorbidas por el sector*



Fuente: Elaboración propia

Los sectores económicos que registren una prioridad asignada baja (color anaranjado) para uno o ambos de los dos criterios deben ser desestimados del proceso de selección. Aquellos sectores identificados y clasificados con prioridad media (color rojo), para ambos criterios, están obligados a pasar por una evaluación más refinada de clasificación. Los sectores o sector clasificados con prioridad alta (color verde) son los candidatos óptimos con los cuales trabajar la selección de la cadena de valor.

Al igual que con el ejercicio anterior concerniente a la selección de la región y todo el proceso descrito para identificar y clasificar los sectores, este también se realiza con la participación de las y los actores, incluyendo las personas en situación de vulnerabilidad, que son los futuros socios y aliados que trabajarán en el desarrollo de las cadenas de valor inclusivas.





## Proceso de selección de sectores y cadenas de valor en una región de la Amazonía del Perú

En 2013, Cuso International decidió impulsar un programa de cadenas de valor en San Martín, una región de la selva alta del Perú donde se logró erradicar el cultivo ilícito de coca y sustituirlo por café, cacao y especies maderables, entre otros productos. El gobierno regional consiguió posicionar a San Martín como una región verde y megadiversa, calificativos que aluden a un modelo de desarrollo sostenible e inclusivo, alineado con la visión de Cuso International.

Tras la decisión de trabajar en la región San Martín, Cuso International inició la selección de sectores entrevistando a personas claves del sector público y de las principales ONG vinculadas con el desarrollo productivo. Posteriormente, en una segunda ronda de entrevistas, se conversó con otras personas que fueron sugeridas por los primeros entrevistados. Este ejercicio inicial fue complementado con la revisión de una serie de documentos relevantes sobre el contexto económico, sociopolítico y cultural de San Martín. Como resultado, se identificaron cinco sectores con alto potencial para la inclusión de personas y grupos en situación de vulnerabilidad a través del desarrollo de cadenas de valor.

En una segunda fase, un equipo conformado por voluntarias y voluntarios de Cuso International reunió información más precisa sobre cada uno de los sectores. Paralelamente, el equipo contribuyó con la construcción de una relación más sólida con las y los actores principales. Se combinaron diferentes estrategias de recolección de datos, como encuestas para el sector de turismo, talleres sectoriales para el sector de plantas medicinales y entrevistas a profundidad para el sector de cacao, con la recopilación de la documentación disponible.

Este proceso concluyó con la priorización de tres de los cinco sectores y la identificación de actores con los cuales se colaboraría inicialmente. A lo largo de este proceso, Cuso International procuró alinearse con las prioridades del sector público. También se centró en construir sinergias y complementariedades con las iniciativas existentes en la región.

Actualmente, Cuso International trabaja en la región San Martín con el Laboratorio Takiwasi, una empresa social que desarrolla y comercializa productos naturales elaborados según los principios del biocomercio y a partir de plantas medicinales y aromáticas. El citado laboratorio mantiene relaciones comerciales con varias asociaciones de productores indígenas de la región.

Cuso International también apoya a la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde y a la Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO, dos de las principales cooperativas cacaoteras de San Martín. La asociación se centra en el fortalecimiento organizacional, la comercialización y la articulación de la cadena de valor de cacao orgánico.

## Segunda Sección: Selección de la cadena de valor inclusiva

### ¿Cómo elegir una cadena de valor?

Una vez seleccionada la región de intervención e identificados y clasificados los sectores económicos, toca elegir las cadenas de valor en las cuales trabajaremos.

### ¿Qué criterios incluir para designar las cadenas de valor?

Los criterios para designar las cadenas de valor inclusivas contienen una variedad de factores. Cada factor que se incluya influirá en la elección de la cadena de valor y contribuirá al logro de los resultados previstos.

Las oportunidades económicas para desarrollar negocios innovadores y el potencial para mejorar la calidad de vida de las personas con escasos recursos son los dos primeros criterios ineludibles. El balance entre ambos criterios permite la selección de una cadena de valor que tiene potencial para crecer y ser competitiva de una manera inclusiva y equitativa.

La decisión sobre qué otros criterios incluir depende de los valores y las prioridades asignadas por Cuso International, las organizaciones socias y los donantes. Para ello, todas las cadenas de valor del sector seleccionado en la región identificada se enumeran a través de un proceso de intercambio de ideas con las y los actores. Este primer paso del proceso tiene como propósito anular la selección de cadenas de valor que para Cuso International no funcionan por razones éticas. Existen directrices de política de Cuso International que debemos considerar y a las que es preciso hacer referencia en este primer paso.

A las dos prioridades transversales de acción práctica para seleccionar la cadena de valor, ya señaladas, se pueden agregar las siguientes tres:

- Incrementar la equidad de género y la inclusión social.
- Mejorar la sostenibilidad ambiental.
- Desarrollar alianzas estratégicas.

### 1. Oportunidades económicas para desarrollar negocios innovadores

Este criterio se refiere a la ejecución de una cadena de valor inclusiva y a la forma en que se espera que evolucione en el futuro. Como parte de las oportunidades económicas, deben tomarse en cuenta algunos de los siguientes contenidos:

- **Crecimiento de los clientes:** ¿los clientes finales que compran el producto o servicio existen, son masivos o son compradores intermediarios?, ¿dónde están localizados?, y ¿cuán grande es y cómo crecerá durante los próximos años la demanda insatisfecha del producto o servicio?
- **Aumento potencial de ingresos y riqueza a través de la cadena:** ¿existen oportunidades significativas para crear riqueza, aumentar los ingresos y el beneficio en todos los eslabones de la cadena de valor mediante el aumento de la producción y el suministro del producto o servicio para satisfacer las necesidades de los compradores y clientes finales?
- **Competitividad:**<sup>21</sup> ¿cuán competitiva es la cadena de valor inclusiva en comparación con otras cadenas a nivel regional, nacional e internacional?
- **Potencial de mejora:** ¿cuán probable es que la cadena de valor sea capaz de cumplir con un aumento de la demanda de los compradores y clientes finales?, ¿cuán realista es la posibilidad de que la cadena aumente su eficiencia?, y ¿existen oportunidades en los eslabones de la cadena para desarrollar nuevos negocios innovadores?
- **Oportunidades reales para llegar a nuevos compradores y clientes finales:** ¿se pueden conseguir nuevos compradores y clientes finales a partir de mejoras realistas en la generación eficiente de valor?, o ¿existen nuevos clientes identificados y validados?

<sup>21</sup> Desarrollo de negocios inclusivos, al interior de la cadena de valor, que generan productos de mejor calidad y más baratos, a partir de la captación, creación y entrega de valor para el cliente final.



## 2. Mejorar la calidad de vida de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad

Este criterio se refiere a cuán capaz es la cadena de valor para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas en situación de desventaja. Se pueden considerar los siguientes criterios:

- **Participación de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad:** ¿qué cifras de participación registrarán las personas vulnerables en la generación de los ingresos futuros en la cadena de valor?, ¿cuáles serán las funciones y/o el trabajo que realizarán?, y ¿cuáles serán los retornos de las inversiones que se harán?
- **Aumento en los ingresos:** ¿cuáles serán, realísticamente, las posibles ganancias de las personas en situación de pobreza gracias a la cadena de valor?
- **Competitividad de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad:** ¿las y los pequeños productores son capaces de competir a partir de su participación en la cadena de valor con otros productores?, ¿es posible que puedan mantener y/o mejorar su competitividad gracias a la cadena de valor?, y ¿tienen actitudes para capturar, crear y entregar valor?
- **Generación y distribución de valor:** ¿cómo se distribuye la generación de valor a través de la cadena?, y ¿hay oportunidades realistas para que las y los pequeños productores puedan mejorar su bienestar mediante el aumento de su productividad y su participación en nuevas actividades de creación de valor?
- **Rescate y valoración de rasgos identitarios y saberes tradicionales:** ¿contribuye la cadena de valor a recuperar, mantener y revalorizar rasgos identitarios y culturales de las personas en situación de vulnerabilidad?, y ¿se rescatan

y utilizan los saberes tradicionales para la generación de valor?

- **Entrada de personas en situación de pobreza y vulnerabilidad:** ¿al mejorar la cadena de valor se crean nuevas y mejores oportunidades de empleo para incorporar una mayor participación de personas con escasos recursos a través de nuevos negocios inclusivos?

### La equidad de género y la inclusión social

Desagregar las preguntas anteriores según el enfoque de equidad de género e inclusión social. Ello permite explorar cómo las posibles mejoras en la cadena de valor visibilizarán su impacto sobre los diferentes grupos sociales, y ayudará a seleccionar una cadena de valor que impacte positivamente sobre estos grupos. Para que esto sea una realidad, se puede agregar el criterio de:

- Promoción de la transformación social: ¿es posible que las mejoras en la cadena de valor cambien las actitudes y relaciones de los miembros de la sociedad hacia los grupos socialmente excluidos y, además, promuevan la equidad de género en los ámbitos político, social y cultural?

### Mejorar la sostenibilidad ambiental

La inclusión de este criterio permite identificar qué cadenas de valor pueden contener, de forma exitosa, buenas prácticas vinculadas con la sostenibilidad ambiental. Según este juicio, se puede considerar una variedad de criterios. Una opción puede concentrarse en la disminución de los impactos de las emisiones de gases de efecto invernadero, de modo que se generen mejoras para el crecimiento de las cadenas de valor. Otra opción puede ser la inclusión de actividades generadoras de ingresos que, a la vez, contribuyen a la recuperación y conservación de la biodiversidad.

### Alianzas estratégicas

Considerar las intervenciones y preferencias de la cooperación internacional y de los donantes para seleccionar una cadena de valor inclusiva. También se debe considerar el grado de articulación de la cadena; por ejemplo, las relaciones entre las cooperativas de base y sus uniones de cooperativas con empresas, proveedores, clientes nacionales e internacionales y la cooperación internacional.

### ¿Cómo acordar criterios?

Con la participación de las y los actores, discutir y llegar a un consenso sobre los criterios de

selección para juzgar la lista de las posibles cadenas de valor inclusivas. Se recomienda mantener un número de criterios manejable (no más de cuatro).

En función de cada criterio consensuado, las y los actores se deben poner de acuerdo en un número de preguntas (entre tres y cuatro) para facilitar el proceso de deliberación.

Puede utilizarse la siguiente plantilla para ayudar a registrar los criterios. Esta plantilla proporciona un espacio para explicar las razones para la elección del criterio y las preguntas orientadoras. Es importante documentar el proceso con el propósito de mantener la transparencia.

<b>CRITERIO I</b>
Explicación del criterio de selección
Preguntas orientadoras
1.
2.
3.
<b>CRITERIO II</b>
Explicación del criterio de selección
Preguntas orientadoras
1.
2.
3.
<b>CRITERIO III</b>
Explicación del criterio de selección
Preguntas orientadoras
1.
2.
3.

Fuente: Elaboración propia





### ¿Cómo deliberar y tomar decisiones?

Para comparar las cadenas de valor inclusivas a partir de los criterios seleccionados entre las y los actores que participan del ejercicio, es necesario facilitar la discusión y el contraste entre la información recopilada y los criterios elegidos. Por lo general, la decisión final es resultado de un juicio subjetivo. Esto es así por las siguientes razones:

- Las diferentes consideraciones sobre las que se reflexiona para cada criterio. Por lo general, cada criterio contiene una serie de temas diferentes. Para algunos de ellos pueden existir indicadores cuantitativos disponibles y de uso práctico, mientras para otros será prácticamente imposible cuantificarlos y probablemente se deberá utilizar información cualitativa

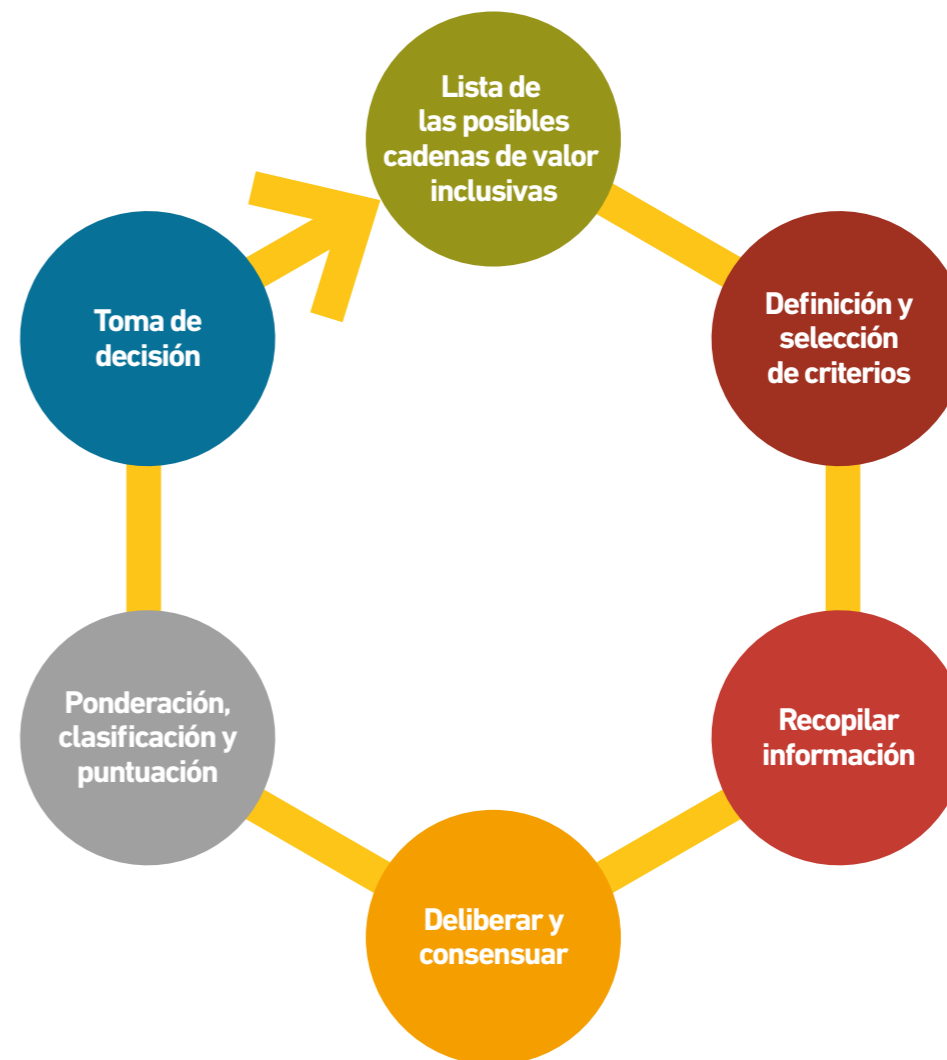
combinada con las visiones subjetivas de las y los actores.

- Problemas para jerarquizar los temas que contiene cada criterio elegido. Existen situaciones en las que la valoración de algunos temas sobre otros, dentro de cada criterio, es importante y responde a una jerarquización no cuantitativa.
- Puntuación asignada para cada criterio. También es un asunto de elección subjetiva determinar cuántos puntos asignar a cada criterio en relación con los otros.
- Aunque la decisión final puede ser subjetiva, como facilitadoras o facilitadores del proceso debemos asegurarnos de que las y los actores disponen de buena información sustentada en la evidencia, a través de la combinación de:
  - la información acopiada y comparada por medio de diferentes fuentes,
  - la deliberación en consulta con un amplio grupo de informantes y actores, y que
  - los ponderadores, los puntajes y las calificaciones logradas para cada uno de los criterios se basen en los conocimientos, experiencia y consenso entre las y los participantes.

Para mejorar este proceso se puede utilizar un enfoque iterativo,<sup>22</sup> con el fin de ayudar en la selección de la cadena de valor (véase el diagrama 3).

<sup>22</sup> Un proceso iterativo es un conjunto de actividades que repiten un procedimiento en particular con el objetivo de alcanzar una meta deseada. Cada repetición del procedimiento se denomina iteración, y sus resultados se utilizan como punto de partida para la siguiente iteración. Por lo tanto, un proceso iterativo es una investigación que permite desarrollar sus conocimientos sobre un tema agregando aprendizaje al final de cada una de ellas. En cada iteración se mira hacia atrás para observar el aprendizaje logrado hasta ese momento, y se procura establecer en él un nuevo conjunto de preguntas de investigación para cerrar la brecha del conocimiento. Por lo general, se la conoce como la Técnica Delphi (Kelly P. Keith [1999]. Las técnicas para la toma de decisiones en equipo. Serie Equipos de Alto Rendimiento. México: GRANICA – TEC Consultores, p. 45). Recuperado en agosto de 2016 de: [https://books.google.com.ni/books/about/Las\\_t%C3%A9cnicas\\_para\\_la\\_toma\\_de\\_decisiones.html?id=cTM8mm34AwYC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ni/books/about/Las_t%C3%A9cnicas_para_la_toma_de_decisiones.html?id=cTM8mm34AwYC&redir_esc=y)

Diagrama 3. Proceso iterativo para seleccionar una cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

El proceso debe iniciarse con la lista de las posibles cadenas de valor inclusivas y el consenso de criterios. A continuación presentamos la información recopilada que proporciona pruebas acerca de las cadenas de valor respecto a cada criterio. Luego, facilitamos una discusión entre las y los participantes con base en la información y las respuestas a las preguntas orientadoras elegidas.

Para formalizar el consenso puede utilizarse un sistema de ponderaciones, de clasificaciones y de puntuaciones utilizando la herramienta

de la matriz de decisiones,<sup>23</sup> que combina los juicios subjetivos con alternativas cuantitativas consensuadas. Sin embargo, lo más importante al final del proceso es discutir los resultados de la matriz de decisiones y no tomar ninguna de ellas con base en lo que sugiere el resultado de la indicada herramienta –quizá sea prudente realizar un proceso de iteración adicional. La decisión final deberá ser una conclusión definida entre las personas involucradas en el ejercicio.

<sup>23</sup> Mind Tools (2016). *Decision Matrix Analysis*. Recuperado en agosto de 2016 de: [www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)



Si las y los participantes no se sienten seguros de los resultados del ejercicio de clasificación, manifestadas por medio de sus deliberaciones, se puede revisar la lista de las posibles cadenas de valor, reorientar los criterios de selección, recopilar más información e iniciar la iteración.

En la tabla 2 se presenta un ejemplo en el que se aplica la matriz de decisiones para mostrar su relevancia relativa en la selección de la cadena de valor al interior del sector agropecuario elegido en una determinada región seleccionada.

**Tabla 2.** Ejemplo de ponderación, calificación y puntaje utilizando la matriz de decisión

Criterios	Ponderador	Lista de cadenas de valor inclusivas							
		Lechería		Café		Granos Básicos		Hortalizas	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Oportunidades económicas para desarrollar negocios innovadores	1.5	4	6	4	6	2	3	4	6
Mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad	1.5	4	6	3	4.5	5	7.5	3	4.5
Impulsar la equidad de género y la inclusión social	1.0	3	3	3	3	4	4	2	2
Sostenibilidad ambiental	1.0	2	2	2	2	5	5	2	2
<b>Total puntuación ponderada</b>		17		15.5		19.5		14.5	
<b>Clasificación</b>		2		3		1		4	

Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones sobre la ponderación, calificación, puntaje y clasificación a través de la matriz de decisión:<sup>24</sup>

- Los criterios se pueden ponderar de manera diferente; por ejemplo, se puede decidir que la suma de la distribución debiera ser igual a 100%.
- El rango de los valores utilizados para la calificación puede ser más extenso. En el caso del ejemplo se utilizó: 1, muy bajo; 2, bajo; 3, regular; 4, bueno; y 5, muy bueno.

- El puntaje es resultado del producto entre el ponderador del criterio y la calificación otorgada para ese criterio, que corresponde a la respectiva cadena de valor.
- El resultado del total de la puntuación ponderada es la suma de los puntajes logrados según los criterios elegidos, para cada una de las cadenas evaluadas.
- La clasificación permite seleccionar la cadena de valor inclusiva.
- En el ejemplo, aunque la cadena de valor de granos básicos es la seleccionada, por la puntuación y clasificación logradas, requiere ser evaluada por medio de una segunda iteración, porque la calificación establecida para el criterio de oportunidades económicas para desarrollar negocios inclusivos es muy baja.

Recomendaciones para seleccionar una cadena de valor inclusiva:

- Consultar con diferentes informantes de forma iterativa. Existe una amplia variedad de personas que pueden actuar como informantes calificados. Se incluye aquí a colegas, contactos en otras agencias, donantes, funcionarias y funcionarios públicos y representantes del sector privado. En lugar de pedir a todos de una sola vez información, se puede solicitar a unos pocos sus puntos de vista y ver cómo esto influye en las deliberaciones de las y los participantes.
- Intercambiar la información que se recopila, siempre que sea posible; especialmente con la información que viene de perspectivas subjetivas.
- Utilizar las preguntas orientadoras para focalizar y enriquecer la discusión y aprendizaje entre las y los participantes, antes de usar la herramienta de la matriz de decisión.
- No depender únicamente de la ponderación, calificación y puntuación usando la matriz de decisión. Esta herramienta puede ser

muy útil para hacerse una idea de cómo las diferentes cadenas se comparan entre sí. Sin embargo, la decisión final debe ser resultado de la discusión y consenso entre las y los participantes del ejercicio.

- No se debe subestimar la influencia de los donantes y/o financiadores. La selección de la cadena de valor nunca se encuentra aislada de las presiones de apalancamiento financiero, ni de las relaciones con los donantes. En algunos casos, puede que la selección final de la cadena esté muy influenciada por la prioridad de responder a los intereses de un donante o para asegurar el financiamiento y mostrar resultados de impacto de forma rápida. En esta situación, el proceso descrito para seleccionar una cadena es útil, a pesar de la influencia estratégica.

- Documentar el proceso de forma transparente para mostrar a las y los participantes, donantes y/o financiadores los resultados logrados. Es relevante asegurarse de un buen respaldo, para justificar todas las decisiones clave que se tomaron.

- El proceso descrito es útil para la alineación de las ideas, pensamientos y visiones de las y los participantes y las partes interesadas, pero la decisión final debe reflejar las prioridades de Cuso International coherentes con:

- La disposición de capacidades para desarrollar negocios innovadores y mejorar la vida de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad a través del enfoque de las cadenas de valor inclusivas, consiguiendo el impacto necesario a una escala aceptable y sostenible, en el menor tiempo posible.
- El presupuesto aprobado para financiar: i) el número de voluntarias y voluntarios necesario para implementar con éxito el enfoque de cadenas de valor inclusivas; ii) la gama de actividades que se van a ejecutar; iii) la cantidad, calidad, fuerza y capacidad de las organizaciones socias locales para intervenir en áreas prioritarias identificadas; iv) el financiamiento externo para desarrollar



las cadenas de valor; v) el número factible de beneficiarios y beneficiarias; y, vi) la capacidad para enfrentar cambios en la demanda de mercado.

- La seguridad de que la implementación del enfoque de las cadenas de valor inclusivas es realmente necesaria, además de disponer de las estrategias pertinentes para superar los riesgos relacionados con la organización y las relaciones entre actores de las cadenas de valor seleccionadas y promovidas por Cuso International.

### ¿Qué hacer para identificar negocios inclusivos?

Para comprender mejor la dinámica de la cadena de valor seleccionada es necesario identificar los negocios que están funcionando en los eslabones que contiene la cadena.

Las y los miembros del equipo de trabajo pueden elaborar una lista de los negocios que están y pueden extenderse en la cadena seleccionada, determinando las razones de su funcionamiento y sus oportunidades de desarrollo.

Para ello se sugiere utilizar la tabla de tres columnas que se presenta a continuación. Las dos primeras reseñan el nombre del negocio y los criterios que justifican su elección, respectivamente, y en la última columna de la derecha se anotan, por votación entre las y los participantes, si consideran que se selecciona el negocio (sí) o si se descarta (no).

**Tabla 3.** Ejemplo para identificar negocios al interior de la cadena de valor seleccionada: lechería

Negocio	Justificación	Elección: Sí/No
Leche fresca	Producida mayormente por familias y pequeños emprendedores organizados en asociaciones y cooperativas que por lo general son administradas por mujeres. Existe un segmento insatisfecho de clientes de ingreso bajo que compra leche fresca en forma diaria. Las y los productores quieren mejorar la calidad de la oferta, porque existe un número importante de clientes que está creciendo en las ciudades intermedias de la región.	Sí
Leche pasteurizada, saborizada, evaporada y en polvo	Producidas sobre todo por una empresa grande. Acopia leche fresca por medio de las cooperativas de base de productores a través de una alianza estratégica consensuada en calidad, precio y volumen.	Sí
Queso fresco	Producido por familias y pequeños emprendimientos que constituyen la población meta del enfoque de cadenas de valor inclusivas.	Sí

Negocio	Justificación	Elección: Sí/No
Queso maduro	Producido por familias y pequeños emprendedores. Posibilidad de competir con la empresa grande.	Sí
Queso con especias	Producido mayormente por la empresa grande. No hay potencial de incremento de la oferta local a partir de familias y pequeños emprendimientos.	No
Quesillo, cuajada y crema agria	Producidos por pequeños negocios a partir de la leche fresca residual y vendidos a clientes de bajos ingresos. Potencial para incrementar la demanda con productos de mejor calidad.	Sí
Crema dulce	Producida básicamente por la empresa grande. No hay potencial de incremento de la oferta ni demanda locales.	No
Suero	El uso y consumo de este producto es importante para los ingresos de los queseros y queseras.	Sí
Mantequilla con/ sin sal	Producida en pequeñas cantidades, para consumo local; poca probabilidad de competir con la empresa grande localizada en la región.	No
Dulce de leche	Producido en pequeñas cantidades, para consumo local; poca probabilidad de competir con la empresa grande localizada en la región.	No
Cajeta de leche	Producción artesanal a partir de emprendimientos familiares liderados por mujeres o por personas con algún impedimento físico. Potencial de crecimiento en la demanda local.	Sí
Helados artesanales de leche	Producción local a partir de emprendimientos familiares que producen lecha fresca. Potencial de crecimiento de la demanda local mejorando la calidad del producto.	Sí

Fuente: Elaboración propia.





## Tercera sección: Mapeo de la cadena de valor inclusiva

### Contenido

- ¿Cuáles son las dimensiones que se deben visualizar en un mapeo de la cadena seleccionada?
- ¿Cómo son los procesos centrales?
- ¿Cuál es la red de socios y cómo opera?
- ¿Cómo influye el entorno?
- Sugerencias para el mapeo
- ¿Cómo son los niveles de influencia y relevancia de los “actores clave”?
- ¿Cómo justificar, identificar y priorizar cuellos de botella?
- Prioridades específicas para Cuso International



La elaboración del mapeo participativo con la participación de los actores de la cadena de valor permite:

- Analizar y comprender las relaciones e interconexiones entre las y los protagonistas de la cadena de valor inclusiva, poniendo de manifiesto sus puntos fuertes y débiles, sobre la base de sus percepciones.
- Mejorar la comunicación entre las y los distintos actores.
- Concebir el flujo de productos, servicios, información y pagos a través de ella.
- Identificar, de forma consensuada, por dónde empezar a desplegar oportunidades para mejorar la calidad de vida de las y los pequeños productores, además de desarrollar y/o perfeccionar negocios inclusivos.

Un aspecto indispensable del ejercicio es que deben participar las y los actores de la cadena seleccionada, incluyendo a representantes de las y los pequeños productores, que suelen estar organizados en cooperativas, sindicatos, asociaciones y colectivos; además, están vinculados con fundaciones, ONG, entre otras, que son por lo general las organizaciones socias con las que trabajamos.

La identificación de los actores es uno de los resultados de la selección de la cadena de valor, expuesta en la segunda sección del presente manual.

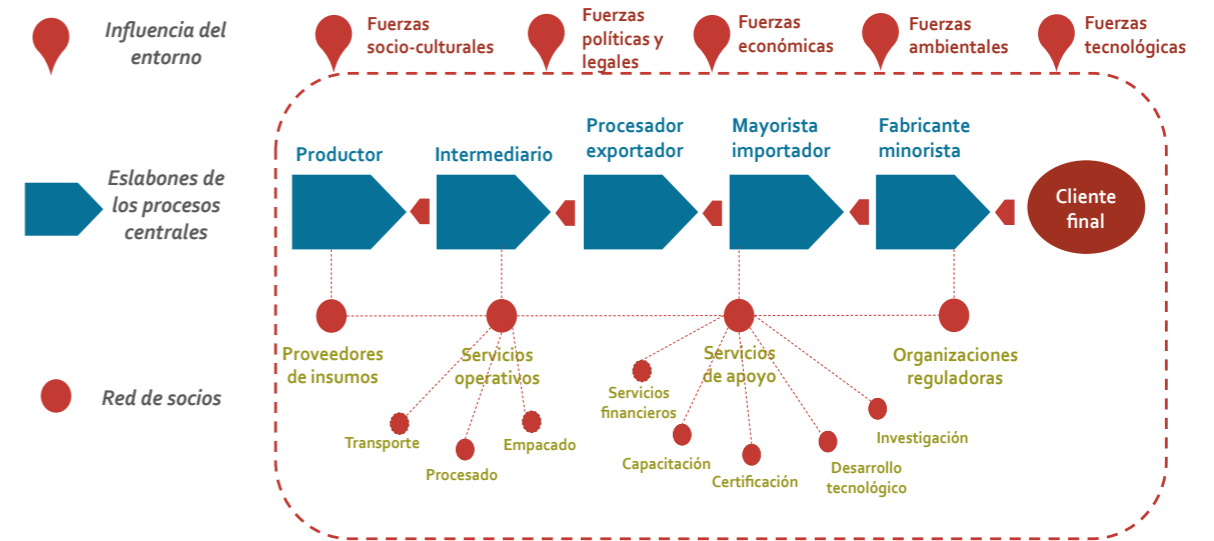
### ¿Cuáles son las dimensiones que se deben visualizar en un mapeo de la cadena seleccionada?

El mapeo de la cadena de valor, o su representación gráfica, ayuda a entender cómo se interconectan los diferentes negocios para formar un solo sistema. En cada eslabón de la cadena –proveedores, productores, transformadores, distribuidores y consumidores– existen negocios con recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la captura, creación y entrega de valor al cliente final (véase el diagrama 4).

Para contar con una conversación más rica y un mapa más completo, resulta especialmente útil que las y los participantes cuenten con tipos y niveles de información diferentes sobre la cadena de valor y el contexto en el que se encuentran. El mapeo de las cadenas de valor debería contener tres dimensiones:

- Procesos centrales (actores directos)
- Red de socios (actores indirectos)
- Influencia del entorno (actores externos)

**Diagrama 4.** Representación gráfica de las tres dimensiones de una cadena de valor inclusiva



Fuente: Elaboración propia.

Como ya se mencionó, cada dimensión contiene actores, y cada uno de ellos participa en el mapeo del sistema de la cadena de valor porque desea:

- Conocer cuál es su papel en la cadena de valor.
- Saber qué papel desempeñan las y los actores de los otros eslabones.
- Aumentar sus ventas y ser más eficientes en sus compras.
- Mostrar a otras y otros actores la importancia de los insumos que genera o puede generar para el mejor funcionamiento de la cadena y de su negocio.
- Entender cómo puede abastecerse de productos intermedios y mano de obra que es suministrada por actores en situación de vulnerabilidad.
- Contribuir a generar iniciativas, con información veraz, para establecer procesos de innovación con el propósito de mejorar la calidad de vida de las y los pequeños productores.

Las y los actores de los **procesos centrales** son aquellos que se encuentran insertos en los negocios de los eslabones productivos, procesamiento y comercialización. Por lo tanto, son los actores directos porque toman posesión directa del producto, y son dueños de este en uno o más eslabones de la cadena, razón por la cual asumen un riesgo directo.

Las y los actores de la **red de los socios** son aquellos que prestan servicios operativos y/o de apoyo a las y los actores de la cadena en los distintos negocios de cada eslabón, pero no asumen un riesgo directo sobre el producto; si bien pueden tenerlo en sus manos en algún eslabón de la cadena, no toman posesión de este, razón por la cual también se les llama **actores indirectos**. Por lo general, son los proveedores de insumos, los prestadores de servicios operativos y de apoyo, organizaciones reguladoras, entre otros.

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





de un país, región y/o localidad; 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 los actores directos del proceso central. Ejemplos de ello son la creación de una nueva ley de inocuidad alimentaria o de buenas prácticas de manufactura, variaciones del tipo de cambio, cambios en el precio internacional de los productos, los recursos medioambientales disponibles y protegidos en un territorio, una actividad cultural que aumente significativamente las compras de un producto específico, entre otros. Se designan como actores externos.

### ¿Cómo son los procesos centrales?

Lo primero que se requiere es representar sobre el papel o papelógrafo los eslabones de los procesos centrales, dibujados o con tarjetas; por ejemplo: producción, procesamiento y comercialización. Luego se identifican los actores por eslabón y sus relaciones. Después, con las preguntas que se sugieren más adelante, se motiva la discusión en grupo. Las respuestas se escriben en tarjetas y se ubican en su respectivo lugar sobre cada eslabón. Se propone emplear la siguiente secuencia:

### 1. Identificar los procesos centrales de la cadena, incluyendo las y los actores y sus roles

Discuta con el grupo los procesos centrales (eslabones) desde el principio hasta el final. Identifique a las y los actores involucrados en las diferentes etapas del proceso y sus roles. Escriba la información en tarjetas de papel y agrupe en un mismo espacio aquellas que estén relacionadas. Durante la discusión, identifique palabras clave para agregarlas en las tarjetas de papel.

### 2. Dibujar las interconexiones y discutir el flujo de los procesos centrales

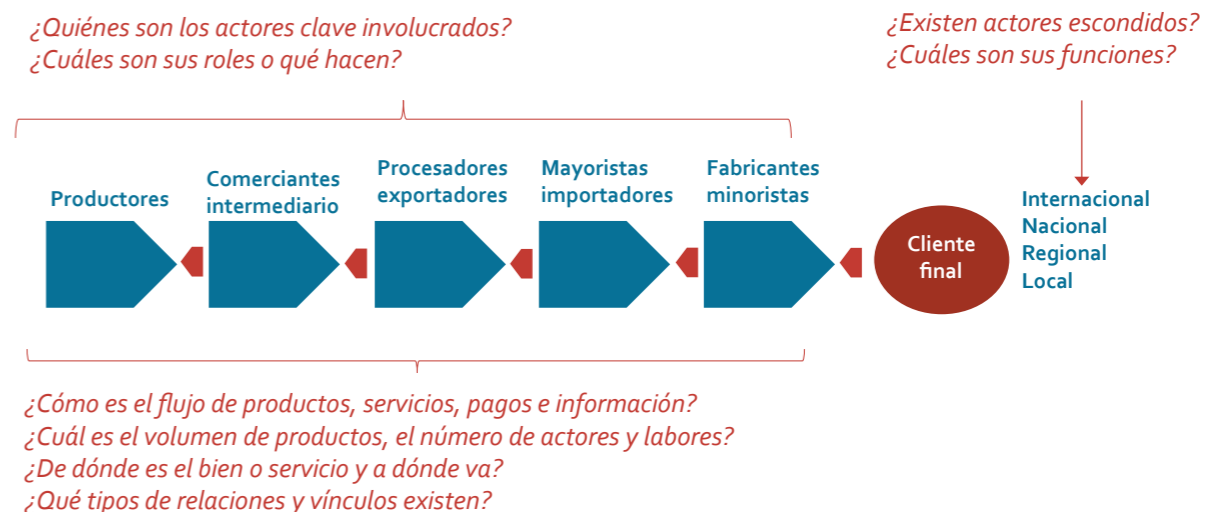
Solicite a las y los participantes que identifiquen sus interconexiones en relación con el flujo del producto, pago, comunicación y conocimientos. También piense en las conexiones no secuenciales; por ejemplo, productor-comerciante. Visualice las relaciones entre actores dibujando líneas conectadas en el mapeo de los procesos centrales, si el caso lo amerita.

### 3. Razonar acerca de la consistencia de la representación gráfica de los procesos centrales

Añadir más información, una vez que esté clara la estructura básica de los procesos centrales y que las y los participantes hayan comprendido la conexión entre los diferentes eslabones del proceso central.

Al finalizar esta primera etapa (que no debería superar las dos horas de trabajo en equipo), las y los participantes tendrían que haber consensuado la dinámica de los procesos centrales, lo que supone identificar a las y los actores involucrados, las limitaciones de los procesos centrales, sus interrelaciones y roles funcionales, el flujo de productos, servicios, información y pagos a lo largo de los eslabones de la cadena, además de los vínculos, brechas o bloqueos entre los actores, tal como se indica en el diagrama 5. Puede utilizar la guía de preguntas que se propone en la siguiente página y que ayuda a controlar y ordenar el proceso.

**Diagrama 5.** Cartografía de los procesos centrales



Fuente: Elaboración propia con base en: The Springfield Centre (2015) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2nd edition funded by SDC & DFID, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Método Link Versión 2.0. Colombia, CIAT.

#### GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL MAPEO DE LOS PROCESOS CENTRALES

##### a. Las y los actores directos y sus funciones

- ¿Quiénes son las y los actores involucrados en cada eslabón?
- ¿Dónde están ubicados geográficamente?
- ¿Qué hacen dentro de la cadena?
- ¿Cuáles son sus características? (por ejemplo: género, edad, etnia, educación, vulnerabilidad, pobreza).
- ¿Qué actores hacen falta?
- ¿Cuáles son los flujos de productos, información y conocimiento dentro de los procesos centrales?
- ¿Cómo es el proceso de comunicación y coordinación entre actores?

##### b. El flujo de los productos y el flujo de información

- ¿Existen, y cómo son, las conexiones no secuenciales entre los eslabones de los procesos centrales?
- ¿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 las y los actores entre ellos?, ¿a través de qué medios?

##### c. Las relaciones entre actores clave

- ¿Cómo son las relaciones entre las y los actores directos? (por ejemplo: fuertes, débiles, de una sola vía, de ida y vuelta).
- ¿Son buenas, regulares o malas? ¿Por qué?

##### d. Las características de la producción

- ¿Cuáles son las características del producto (tamaño, color, apariencia, textura, presentación, peso, marca, código de barra, certificaciones, trazabilidad, entre otras)? ¿Cuál es el valor añadido en cada etapa de la cadena de valor por cada actor de la cadena?

Fuente: Elaboración propia con base en: The Springfield Centre (2015) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2nd edition funded by SDC & DFID, Practical Action (2012). Preliminary Market Mapping and Analysis. Versión Beta 2.0, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Método Link, Versión 2.0. Colombia, CIAT.





Al final del mapeo de los procesos centrales, es recomendable resumir las principales conclusiones de la sesión de trabajo, apoyándose en la representación gráfica correspondiente. Además, se sugiere tomar una foto en alta resolución, con buena iluminación y buen enfoque. También se propone capturar fotos del grupo cuando está construyendo y consensuando la cartografía en general, pues ello será muy valioso para socializar, comparar y compartir con otras experiencias.

Resumir las principales conclusiones es una buena manera de confirmar si existe un acuerdo general sobre la información plasmada en el mapa, y de verificar si queda aún algún vacío de información en el mapeo o en alguno de las y los participantes. Es importante documentar todas las conclusiones y discusiones finales.

Resulta necesario conservar los resultados de este ejercicio y de los descritos en la segunda sección de este manual, porque son de vital importancia para la aplicación de los próximos ejercicios que

se proponen en las siguientes secciones, así como para futuros análisis y trabajos con otras cadenas de valor inclusivas. Así será posible comparar y determinar cuánto se ha avanzado y dónde ha habido cambios.

El diagrama gráfico de los procesos centrales también contiene **el mapeo de las cifras comerciales**, que puede abordarse después de un receso y no debería sobrepasar dos horas adicionales de trabajo en equipo.

Para facilitar la visualización de las cifras comerciales y evitar confusiones a causa de la cantidad de información, es necesario dibujar la cadena consensuada de los procesos centrales en otro papelógrafo. Después, la o el facilitador iniciará la discusión de grupo con las preguntas guía que se presentan a continuación. Posteriormente, las y los participantes deberán escribir los principales resultados de la discusión en tarjetas que deberán pegar en su respectivo eslabón del mapeo de los procesos centrales.

#### GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL MAPEO DE LAS CIFRAS COMERCIALES

##### a) Los precios y pagos

- ¿Cuál es el precio de venta en cada eslabón? (en cada eslabón existen compradores y vendedores, y en el último concurren vendedores y clientes finales).
- ¿En qué épocas del año aumentan o disminuyen los precios del producto o servicio?
- ¿De qué forma pagan los compradores los productos o servicios? (por ejemplo: efectivo, cheque, crédito, tarjeta, intercambio/trueque de productos y/o servicios).

##### b) Los volúmenes

- ¿Cuál es el volumen de producto o servicio (en gramos, kilogramos, toneladas o unidades locales) que se vende a cada comprador (por día, mes, temporada, etcétera)?
- ¿Con qué frecuencia se vende el producto o servicio?
- ¿Cuáles son las épocas de ventas altas y bajas del producto o servicio?
- ¿Los productos o servicios generados cumplen con las normas vigentes de calidad, inocuidad, buenas prácticas de manufactura (BPM), Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP), Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA), Organización Internacional de Normalización (ISO), Certificaciones para Alimentos y Medicamentos (FDA), Certificaciones Orgánicas, Comercio Justo, entre otras?
- ¿Cuáles son sus niveles de pérdidas o mermas?
- ¿Existe capacidad ociosa?

##### c) Los costos y productividad

- ¿Cuánto cuesta producir cada unidad (por ejemplo, kilogramo, litro, unidad específica) del producto o servicio? ¿Cuáles son los niveles de productividad por unidad de tiempo?
- Si se transforma el producto, ¿cuáles son los factores de conversión? (por ejemplo: kilogramo de fruta para obtener un kilogramo de pulpa). ¿Cuáles son los costos (variables y fijos) más importantes?, ¿por qué? ¿La mano de obra que emplea es calificada, no calificada, temporal, en situación de vulnerabilidad?; ¿una combinación de todas ellas?, ¿en qué proporción?

##### d) Utilidades

- ¿Cuáles son las ganancias brutas por eslabón?
- ¿Cuáles son los costos de comercialización por unidad de producto vendido?

##### e) Mercado

- ¿Cuál es su cuota de mercado?
- ¿Cuál es el porcentaje del total del mercado representado por los procesos centrales?
- ¿Los compradores por eslabón y los clientes finales son locales, regionales, nacionales, internacionales?, ¿en qué proporción?
- ¿Cómo son los compradores y/o clientes finales: grandes, pequeños, vulnerables, pobres?; ¿una combinación de todos?, ¿en qué proporción?
- ¿Sus compradores y clientes finales tienen una demanda creciente?, ¿en cuánto crece por periodo?
- ¿Existen barreras para ingresar en nuevos mercados?, ¿cuáles son?

Fuente: Elaboración propia con base en: The Springfield Centre (2015) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2nd edition funded by SDC & DFID, Practical Action (2012). Preliminary Market Mapping and Analysis. Versión Beta 2.0, e International Center for Tropical Agriculture (2012). Método Link, Versión 2.0. Colombia, CIAT.

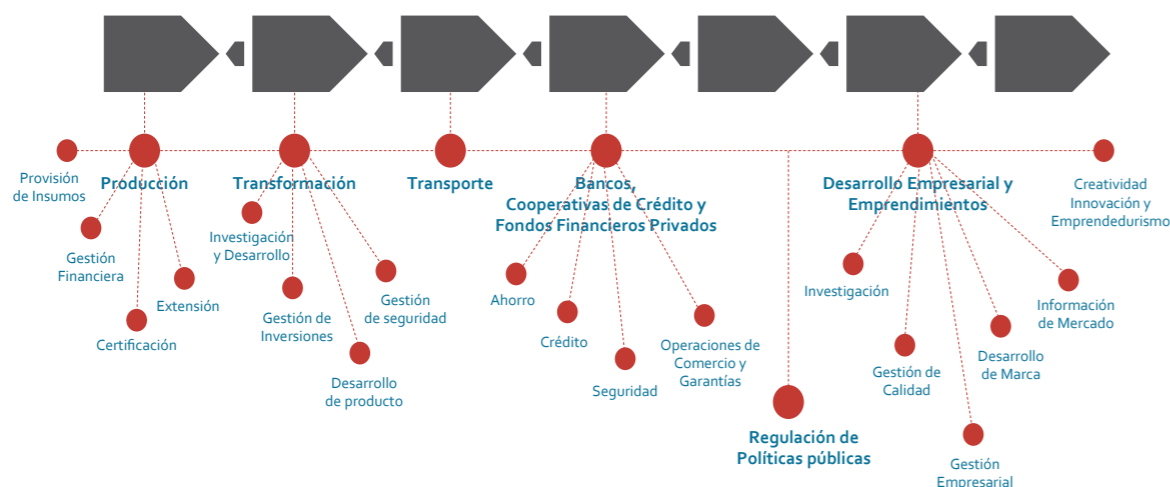


## ¿Cuál es la red de socios y cómo opera?

La red de socios incluye servicios de apoyo a las y los actores directos. Es incluida en la visión más

amplia de los procesos centrales de la cadena y su propósito es apoyar, intervenir o asistir los distintos eslabones, además de facilitar el desarrollo de negocios en cada eslabón (véase el diagrama 6).

**Diagrama 6.** Visualización de los servicios de apoyo y actores externos



Fuente: Elaboración propia.

La red de socios y servicios está compuesta por actores indirectos u organizaciones (públicas o privadas) que no están incluidas en los eslabones de los procesos centrales, pero cumplen una función crítica en el funcionamiento del negocio y permiten que los procesos centrales operen eficientemente. Por lo general, la cadena de valor es apoyada por socios del sector público o privado, quienes brindan servicios en los momentos críticos que se presentan en los eslabones. Es probable que el funcionamiento

ineficiente de las cadenas de valor inclusivas se deba a que la red de socios no exista o no esté trabajando de forma efectiva.

Inicie una discusión de grupo introduciendo las preguntas que se indican a continuación como guía. Posteriormente, escriba los principales resultados que arroje la discusión en tarjetas de papel y péguelas en los respectivos eslabones de los procesos centrales de la cadena de valor inclusiva.

### GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL MAPEO DE LOS SERVICIOS DE APOYO

#### a) Identifique socios y partes interesadas

- ¿Quién apoya el negocio en cada eslabón de los procesos centrales de la cadena?
- ¿Cómo apoyan los procesos centrales?
- ¿Qué servicios ofrecen?
- ¿Qué servicios faltan?
- ¿Quién podría proveer los servicios que faltan?
- ¿Quién es un aliado, quién es neutro y quién es un opositor?
- ¿Cómo son las relaciones entre los actores indirectos: buenas, regulares o malas?, ¿por qué?

#### b) Resalte los puntos de apalancamiento

- ¿Cuáles son las influencias dominantes, los intereses y las fortalezas de cada una de las partes interesadas, sea para apoyar o para resistir cambios?
- ¿Cuál es el poder relativo de las partes interesadas y cómo está siendo usado?
- ¿Cuáles son las relaciones clave del sistema?
- ¿Están trabajando bien o no?

#### c) Descubra motivos e incentivos

- ¿Cuáles son las capacidades y los recursos de las partes interesadas?
- ¿Qué incentivos pueden generar un cambio en los procesos?
- ¿Cuáles son las opciones o tácticas para maximizar incentivos y permitir cambios?
- ¿Se requieren socios adicionales para enfrentarse a los retos que aparecen?

Fuente: Elaboración propia con base en: The Springfield Centre [2015] The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2nd edition funded by SDC & DFID, Practical Action [2012]. Preliminary Market Mapping and Analysis. Versión Beta 2.0, e International Center for Tropical Agriculture [2014]. Método Link, Versión 2.0. Colombia, CIAT.

Más adelante se presenta un instrumento para establecer el nivel de influencia y relevancia de los actores clave (directos, indirectos y externos), con el fin de identificar a los socios que están listos para comprometerse a actuar y los socios potenciales que tienen la capacidad de intervenir en el proceso de cambio.

No debe olvidar que la fuente primaria de la información sobre la cadena de valor inclusiva son los propios actores. Es posible que tengan un limitado acceso a la información, porque puede ocurrir que no consigan participar completamente en los talleres debido a sus actividades o por sus intereses. En este punto se vuelve crítica la información que se puede generar de forma complementaria por medio de grupos focales, o a través de entrevistas estructuradas y no estructuradas. En todo caso, es necesario establecer

una relación de confianza con las y los actores para garantizar su asistencia a los talleres o para que designen a una persona con capacidad de decisión y actitud para trabajar en equipo.

## ¿Cómo influye el entorno?

Las cadenas de valor no existen por sí mismas: son parte del sistema socioeconómico e institucional de un país, región o localidad.

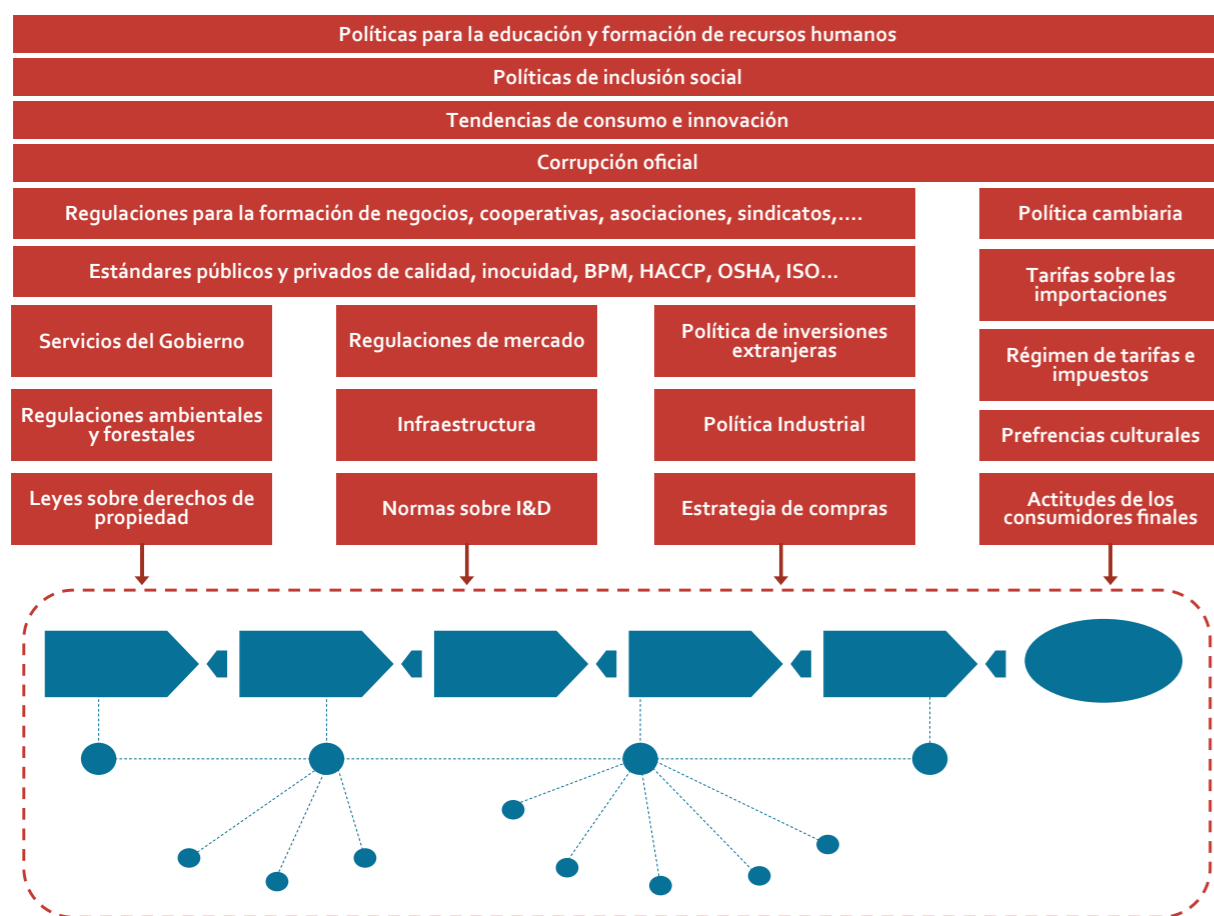
Las instituciones pueden ser formales (es decir, estar constituidas a partir de políticas, leyes, decretos y normas) o informales (como las prácticas culturales), y operan en diversas escalas. Estos sistemas socioeconómicos e institucionales facilitan, limitan o pueden ser neutrales para el desarrollo de una cadena



de valor inclusiva. Resulta particularmente importante evaluar cómo las instituciones formales e informales afectan la participación de los actores en general, y en especial a las personas

en situación de desventaja (mujeres, minorías étnicas y otros grupos), con frecuencia excluidas de los procesos centrales de las cadenas de valor (véase el diagrama 7).

**Diagrama 7.** Esquema visual de la influencia del entorno sobre la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia.

Introduzca las cinco fuerzas externas a través de las siguientes preguntas clave y seleccione, con las y los participantes, las áreas más relevantes para el contexto de la cadena que se está

evaluando. Anote la información clave en tarjetas de papel y luego péguelas en la cadena de valor dibujada con antelación. Esta sesión no debería durar más de dos horas.

**GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL MAPEO DE LA INFLUENCIA DEL ENTORNO**

**1. Fuerzas económicas**

- ¿Qué fuerzas macroeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo, las condiciones del mercado globales, las tasas de cambio).
- ¿Qué fuerzas microeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo, el acceso a infraestructura, crédito, derechos de propiedad).
- ¿Qué fuerzas socioeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo, los ingresos, las tendencias del consumo, la calidad de vida).

**2. Fuerzas político-legales**

- ¿Cómo influyen en la cadena de valor las leyes, regulaciones, estándares o impuestos?
- ¿Cómo influyen en la cadena los estándares del sector privado y las prácticas de los negocios?
- ¿Cómo afectan otras políticas a la cadena de valor? (políticas de fijación de precios, políticas del consumidor, etcétera). ¿Cuáles son las directrices del Gobierno que definen formalmente la tenencia sobre los derechos de propiedad, los recursos naturales, los contratos, el comercio y los impuestos?
- ¿Cuáles son las disposiciones gubernamentales para la aplicación de las leyes, la promulgación de políticas y la aplicación de sus reglamentos?, ¿son eficaces? ¿Existen actividades que eluden las directrices del gobierno? ¿Cuáles son las estructuras de poder detrás de las instituciones formales e informales que participan en la cadena de valor inclusiva?
- ¿Quién está protegido y quién está marginado (no incluido) de esas estructuras de poder?

**3. Fuerzas socioculturales**

- ¿Cuáles son las circunstancias culturales, religiosas, demográficas, educacionales y étnicas de las y los actores y socios de la cadena de valor?
- ¿Cómo influyen los valores, las creencias, las actitudes y los estilos de vida, las preferencias de clientes finales, las prácticas de negocio y las organizaciones de productores y productoras?
- ¿Cuáles son las formas más comunes de hacer las cosas?
- ¿Cuáles son las razones económicas o de otro tipo que las y los impulsan a hacer así las cosas?
- ¿Qué factores sociales y culturales afectan la equidad de género y la inclusión social en la cadena de valor?

**4. Fuerzas ambientales**

- ¿Cómo influye el cambio climático y su variabilidad sobre la cadena de valor inclusiva?
- ¿Cómo se relaciona la cadena con las funciones ambientales (acceso al agua, uso de químicos, contaminación acústica, la salud) y cómo éstas apoyan o impiden el desarrollo de la cadena?

**5. Fuerzas tecnológicas**

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

Fuente: Elaboración propia con base en: The Springfield Centre (2015) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2nd edition funded by SDC & DFID, Practical Action (2012). Preliminary Market Mapping and Analysis. Versión Beta 2.0, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Método Link, Versión 2.0. Colombia, CIAT.



## Sugerencias para el mapeo

Es un proceso fluido de reflexión que debe facilitar el intercambio de ideas de acuerdo con ciertas reglas consensuadas entre las y los mismos participantes al inicio del taller. Es necesario crear un ambiente de confianza y energía positiva entre ellas y ellos, implementando normas consensuadas sobre saber escuchar, participar y respetar las opiniones de todas y todos. Es preciso dejar que los grupos escriban en las tarjetas sus respuestas a las preguntas guía y luego discutan, focalizándose en el tema central, con un límite de tiempo acordado. La guía de preguntas es una orientación inicial que otorga orden y control del proceso.

Facilitar el ejercicio con el empleo de papelógrafos grandes y armados antes de la sesión de trabajo en las paredes del lugar donde se va a llevar a cabo el evento. El lugar debe disponer de paredes grandes, ser espacioso para permitir la circulación de las y los participantes, tener buena iluminación y ser aireado. Además, debe contar con un servicio de refrigerio y provisión de agua permanentes. Utilice tarjetas de colores que puedan moverse (desprender y pegar) alrededor de las tres dimensiones de los diagramas de la cadena de valor. Deje que las y los miembros del grupo discutan las ideas y preguntas entre sí. Es necesario escribir lo relevante en las tarjetas y que luego se pueda descartar o reemplazar las ideas o respuestas no consensuadas.

Al iniciar el trabajo en equipo es posible que los diagramas de las tres dimensiones de la cadena de valor resulten complejos. Es normal que algunos actores registren cierta incomodidad a medida que se inicia el proceso de la tormenta de ideas escritas a partir de las respuestas a las preguntas guía de cada dimensión. Sin embargo, una vez consensuadas las respuestas pertinentes, se facilita el orden y claridad del sistema, generando confianza entre las y los participantes. Cuanto antes se produzca este resultado, mejor.

Comience facilitando la dimensión de los procesos centrales, desde ambos extremos, y trabaje hacia

el interior. Recuerde que los procesos centrales son los eslabones de la cadena y contienen a todos los actores que poseen la propiedad sobre el producto, desde el primer hasta el último eslabón.

El trabajo a partir de los dos extremos hacia el interior ayudará al participante a centrarse tanto en el eslabón de los clientes finales (internacionales, nacionales, regionales y locales) como en el eslabón de las y los productores primarios que están al otro extremo de los procesos centrales. Puede utilizar este método para destacar la inclusión de las y los actores en situación de vulnerabilidad que están involucrados en diferentes áreas de los eslabones; por ejemplo: como trabajadores asalariados, como compradores o clientes finales.

Para concluir, motive al grupo a evaluar la consistencia de los procesos centrales a partir del eslabón consumo final hacia atrás, destacando con ello la importancia de las preferencias y comportamiento del cliente o consumidor final para desarrollar oportunidades de negocios inclusivos y el potencial para mejorar las condiciones de vida de las y los pequeños productores.

Después de haber concluido el mapeo de los procesos centrales, prosiga dinamizando y motivando el mapeo de las cifras comerciales, otorgando el protagonismo a las y los participantes de cada uno de los eslabones. Ellas y ellos deben escribir las respuestas a las preguntas de la respectiva guía de preguntas y pegarlas debajo de los eslabones correspondientes.

Finalmente, siga levantando el ánimo de las y los participantes para concluir con las últimas dos dimensiones: red de los servicios de apoyo e influencia del entorno. Conduzca el proceso haciendo que las y los participantes anoten las respuestas a las preguntas guía y ordenen y sistematicen sus consensos en los respectivos diagramas, utilizando las tarjetas de colores.

Para entonces, si se realizó un buen trabajo de facilitación, deberían existir entre las y los participantes líderes y colaboradores que están realizando el trabajo en equipo y mientras usted está facilitando el proceso, es decir, incentivando



la participación de todas y todos siendo lo más específico posible. Es fácil concluir el proceso con información genérica que no es muy útil. Evite esta situación utilizando las siguientes preguntas: ¿esto refleja la situación real, o estamos perdiendo algo?, y ¿pueden ser más específicos?

Documentar e identificar las lagunas de conocimiento e información es importante porque las y los participantes necesitan de más investigación, quizá por medio de grupos focales que podrían realizarse después de concluir el taller. La identificación de las áreas que necesitan más indagación es uno de los objetivos de este ejercicio.

Tenga en cuenta que no se busca conseguir un bonito mapeo de las tres dimensiones de la cadena de valor inclusiva: el propósito es que todas y todos los participantes, incluida la persona que facilita, logren comprender de forma participativa y en consenso el funcionamiento del sistema completo de la cadena de valor, con todas sus virtudes, defectos, potencialidades y retos, tal y como está funcionando en la actualidad.

Al concluir el mapeo de las tres dimensiones deberán quedar en evidencia las siguientes realidades para poder avanzar:

- Certeza en el crecimiento de la demanda de los clientes finales para el producto o los productos generados a través de la cadena seleccionada, con procesos que incluyan acciones de innovación y mejoras en los niveles de competitividad.
- Disposición de los actores clave (a continuación, se presenta la herramienta que identifica a los actores clave) para desarrollar e implementar la distribución de beneficios por medio de oportunidades identificadas de inclusión social.
- La cadena de valor seleccionada es el centro de colaboración y generación de beneficios para todas y todos.
- La seguridad de gestión por los actores que participan del sistema de la cadena de valor.



## Contribución de una plataforma multiactores al desarrollo de la agricultura urbana en Lima

Lima, una megalópolis de más de diez millones de habitantes, es la segunda ciudad más grande del mundo ubicada en un desierto, después de El Cairo. Sin embargo, se estima que existen más de 1000 huertos urbanos en la capital, ubicados en espacios privados, públicos y en áreas de cultivo que aún se resisten a la invasión del cemento.

Gran número de los huertos urbanos de Lima son el resultado de iniciativas tomadas por individuos o grupos de base apoyados por autoridades municipales u otras instituciones locales. A pesar de la escasez de agua para servicios básicos o riego, la presencia de estos huertos urbanos pone de manifiesto una fuerte demanda por la comercialización local directa de alimentos frescos, sanos y asequibles.

Tras un estudio inicial realizado por Cuso International con el fin de identificar a los principales actores y proyectos de agricultura urbana en Lima, analizar el contexto actual y esbozar posibles líneas de acción, surgió la idea de crear una plataforma multiactor para articular y potenciar las diversas iniciativas existentes.

Esta plataforma, que ahora se conoce como Agricultura en Lima, fue impulsada por Cuso International y sus aliados con la voluntad y el interés de contribuir a la dinamización de la economía local, fomentar la producción y el consumo local de alimentos saludables, conservar y recuperar espacios públicos, degradados y en desuso, fortalecer el tejido social urbano y la resiliencia de la ciudad frente al cambio climático, proponer políticas de promoción de la agricultura urbana en municipios, así como a nivel regional y nacional, y recuperar la memoria y el uso de hortalizas y plantas tradicionales.

Agricultura en Lima reúne de manera voluntaria a grupos de productores y a una gran variedad de instituciones con el propósito de ampliar las áreas verdes productivas de la ciudad y crear redes de conocimientos y de abastecimiento de productos locales. Desde el punto de vista productivo, el crecimiento de los huertos urbanos abre la oportunidad de crear microrredes de intercambio, comercialización y distribución, así como de comercialización directa, gracias a un diálogo directo entre las personas productoras y consumidoras.

La plataforma es, ante todo, una comunidad de intercambio de ideas, conocimientos, buenas prácticas y productos. Es un espacio de desarrollo de iniciativas y acciones de interés común que busca que la agricultura urbana sea una práctica plural y cada vez más difundida en la ciudad de Lima.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Para más información, véase <http://www.agriculturaenlima.org/>



## ¿Cómo son los niveles de influencia y relevancia de las y los actores clave?

Las y los actores clave son personas y organizaciones que constituyen la estructura del sistema de la cadena de valor inclusiva y pueden generar cambios sostenibles a gran escala. Son capaces de facilitar el entendimiento y funcionamiento de la cadena a partir de actitudes claras de colaboración, en muchos casos voluntaria, por lo que necesitan ser reunidos para desarrollar e implementar procesos participativos de mejora de la cadena.

La inclusión de las y los actores clave en el liderazgo de los cambios sostenibles en la cadena de valor y en el papel que deben cumplir las organizaciones involucradas en la implementación de estos cambios es un principio fundamental del enfoque de cadenas de valor inclusivas impulsadas por Cuso International.

Cuando las y los actores clave de una cadena de valor inclusiva se reúnen para discutir problemas y consensuar soluciones para crear un cambio positivo en el sistema, este es más sostenible comparado con la posibilidad de que algún protagonista externo trate de conseguir la incorporación o afiliación de las y los pequeños productores para implementar algún tipo de intervención. Asimismo, las soluciones diseñadas e impulsadas por las y los actores clave son más propensas a ser imitadas por otros. Ambos hechos justifican que instituciones como Cuso International promuevan la identificación y participación de actores clave en el desarrollo de la cadena de valor inclusiva.

El término actor clave puede representar a un individuo, una organización, un grupo o una empresa. Cuando se trata de un colectivo, debemos prestar especial atención a la identificación de individuos específicos a los que se quiere llegar por razones estratégicas. Debe considerarse que, en muchas situaciones, un actor clave puede referirse a un solo individuo que representa a otros como él o ella de manera formal o informal (por ejemplo, un productor o productora individual,

un comerciante, un líder de una asociación, un director de una fundación, el dueño o dueña de un negocio, entre otros).

Los sistemas de cadenas de valor inclusivas a menudo contienen un gran número de protagonistas. Con el fin de facilitar cambios sostenibles en el sistema de una manera participativa, es necesario identificar un subconjunto de actores clave que lideren la gestión del cambio<sup>26</sup> en la cadena seleccionada.

Después de haber concluido el taller del mapeo de las tres dimensiones de la cadena de valor, usted, como facilitador o facilitadora, dispondrá de mayor información para identificar el subconjunto de actores clave con quienes deberá colaborar y a quienes habrá de apoyar en la gestión del cambio.

Las dos categorías que hacen que algunos protagonistas sean actores clave son la **relevancia** y el **poder de influencia** en el sistema de la cadena de valor inclusiva.

La **relevancia** se refiere a la importancia de un actor en el funcionamiento de la cadena de valor. Para determinarla, se sugiere utilizar las siguientes preguntas guía:

- ¿Mejoraría o empeoraría el funcionamiento de la cadena si esos actores no estuviesen presentes?
- ¿Las funciones de esos actores en la cadena de valor pueden ser absorbidas por otros actores, o no se necesitan esas funciones para que se generen cambios sostenibles?
- ¿Las funciones de esos actores pueden ser reemplazadas de forma fácil y rápida?

Es necesario mantener la mente abierta, porque los sistemas de las cadenas de valor son complejos y las consecuencias no deseadas son muy comunes. Un actor que parece ser irrelevante podría llegar a ser un verdadero apoyo porque sus funciones y

<sup>26</sup> Utilizar el enfoque de cadenas de valor para desarrollar negocios inclusivos y mejorar la calidad de vida de las personas con escasos recursos en una localidad, en una región, en un país o en el mundo.



actitudes fueron difíciles de detectar en el taller del mapeo de la cadena de valor.

El **poder de influencia** describe cómo un actor puede generar cambios de forma directa o cómo es capaz de movilizar a otros actores para generar cambios positivos en la cadena.

Este poder puede manifestarse de diferentes maneras. Algunos agentes del sistema –por ejemplo, un regulador o reguladora del Gobierno– tienen el poder explícito o directo para establecer una regla que afecta a todos los negocios de un eslabón o de un sector en todo el país. Otro ejemplo es el sistema financiero, que tiene el poder de cambiar sus prácticas de préstamos, los cuales a su vez pueden afectar el funcionamiento de los negocios. Otros agentes del mercado tienen más poder invisible o indirecto; es el caso de un o una productora, o el de una pequeña cooperativa, que no pueden producir un cambio significativo en el sistema, a pesar de lo cual sus ideas o prácticas pueden influir sobre

otros actores que por sí mismos logran conducir cambios estructurales.

Es necesario identificar a los actores clave para las etapas posteriores del proceso de cambio. Se sugiere utilizar la herramienta de la **matriz de influencia y relevancia** que se presenta en el diagrama 8 que ayuda a reconocer rápidamente quiénes son los actores clave. Es lógico que contenga dos dimensiones: la relevancia y el poder de la influencia. Después del taller sobre mapeo de la cadena, el equipo de facilitadores puede deliberar y, por unanimidad, colocar a cada actor en una de las casillas de la matriz, conforme con la lista de participantes que han intervenido en el mapeo de la cadena. Para ello pueden emplear las definiciones y preguntas indicadas más arriba, además de los registros observados en el indicado taller.

En cada una de las casillas de la matriz se anota una recomendación sobre cómo interactuar con los



actores clave que están en la respectiva casilla. Se trata de recomendaciones para conducirse con los actores clave en procesos de mayor investigación y elaboración de propuestas relacionadas con la caracterización de los negocios inclusivos, la

identificación de cuellos de botella en la cadena de valor y en los negocios de cada eslabón, en la planificación y aplicación de intervenciones para el cambio, y en las acciones de aprendizaje y revisión (véase el diagrama 8).

**Diagrama 8.** Matriz de influencia y relevancia para identificar a actores clave en el sistema de la cadena de valor

Poder de influencia	Alto	Mantenga la mente abierta acerca de estos actores: son poderosos y pueden llegar a ser importantes catalizadores e impulsores del cambio, a pesar de que no parecieran ser muy relevantes. Mostrar interés y ser eficientes para proporcionarles información acerca de los resultados de los procesos futuros. Es necesario que participen en sesiones o eventos posteriores al del mapeo de la cadena de valor inclusiva.	Mantenga comunicación y coordinación permanente con estos actores; es decir, trabaje y colabore con ellos, apóyelos y gánese su confianza por medio de mejoras continuas: el alto poder de influencia y relevancia con el que cuentan es indispensable para la gestión del cambio en el sistema y son protagonistas ineludibles que pueden liderar propuestas innovadoras con gran cantidad de poder para cambiar las cosas. Trabajar con ellos en todos los procesos futuros.
	Bajo	Mantenga una moderada expectativa con estos actores, a pesar de que no parecen registrar una importante influencia ni una relevancia significativa. Sin embargo, pueden ser protagonistas a medida que avancen los procesos de cambio en el sistema inclusivo. Si muestran interés, es conveniente proporcionarles información acerca de los resultados y de los procesos futuros.	Mantenga la mente abierta acerca de estos actores: son una parte importante del sistema de la cadena de valor inclusiva. Hacer caso omiso a estos actores puede traer graves consecuencias no deseadas. Es importante mantenerlos informados sobre los resultados de los procesos futuros e invitarlos a sesiones o talleres futuros.
		Bajo	Alto
		Relevancia	

Fuente: Elaboración propia, con base en Practical Action (2012). Preliminary Market Mapping and Analysis. Versión Beta 2.0

### ¿Cómo justificar, identificar y priorizar cuellos de botella?

Con los resultados i) del mapeo de la cadena de valor, ii) de la información sistematizada en la segunda sección y iii) de las investigaciones adicionales para precisar algunas lagunas de información faltantes registradas en el taller del

mapeo, se puede aceptar que se ha logrado una buena base de conocimientos sobre el sistema de la cadena de valor inclusiva seleccionada, y las y los actores clave participantes están ya en capacidad de adelantar la identificación de los retos, cuellos de botella y riesgos<sup>27</sup> en el sistema. Pueden lograrlo en un taller de no más de cuatro horas, siguiendo el siguiente proceso.

### 4. Justificación

Se sugiere utilizar la siguiente guía de preguntas:

#### GUÍA DE PREGUNTAS PARA JUSTIFICAR CUELLOS DE BOTELLA EN EL SISTEMA DE LA CADENA DE VALOR INCLUSIVA

- ¿Se puede mejorar el funcionamiento del sistema de la cadena de valor?
- ¿Cuáles son las razones que impiden que funcione mejor?
- ¿Qué brechas existen para que el sistema de la cadena de valor sea más inclusivo, equitativo, eficiente, productivo y sostenible?
- ¿Qué limitaciones reducen la competitividad de las y los pequeños productores e impiden una mayor integración entre ellos en el sistema de la cadena de valor inclusiva?
- ¿Qué limitaciones obstaculizan la competitividad de las mujeres y restringen su inserción en el sistema de la cadena de valor?
- ¿Qué oportunidades pueden reducir tales brechas?

Fuente: Elaboración propia con base en: The Springfield Centre (2015) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2nd edition funded by SDC & DFID, Practical Action (2012). Preliminary Market Mapping and Analysis. Versión Beta 2.0, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Método Link Versión 2.0. Colombia, CIAT.

Registre las respuestas consensuadas en tarjetas de color pegadas en un papelógrafo que esté a continuación de los papelógrafos del mapeo.

<sup>27</sup> Para la definición de *cuellos de botella* y *riesgos*, véase el glosario que aparece al principio de este documento.



## 5. Identificación

El objetivo es precisar la localización de los cuellos de botella sobre la representación gráfica del sistema de la cadena de valor inclusiva. La identificación puede lograrse aplicando la siguiente matriz en un papelógrafo grande, para que las y los actores clave puedan registrar sus resultados consensuados por medio de tarjetas de color que se puedan pegar (véase la tabla 4).

**Tabla 4.** Matriz para identificar los cuellos de botella en el sistema de la cadena de valor inclusiva

ESLABÓN	CUELLO DE BOTELLA	CAUSAS, EFECTOS Y RIESGOS	¿CUÁLES SON LOS ACTORES CLAVE AFECTADOS?	¿CUÁLES SON LOS ACTORES QUE ESTÁN INVOLUCRADOS CON EL TEMA?
Comercialización	Dependencia de un solo mercado de destino final para las exportaciones.	Causa: producción no diversificada y solo para un tipo de comprador y/o cliente final.  Efecto: el precio y la cantidad vendida son determinados por el importador.  Riesgo: disminución en el nivel de la rentabilidad de la cadena de valor inclusiva.	Actoras y actores del eslabón de producción.	Actoras y actores directos, indirectos y externos de la cadena de valor inclusiva.
Producción	Velocidad incorrecta en una de las máquinas de la línea de producción.	Causa: una máquina del proceso estaba descalibrada, funcionaba más rápido y se descompuso.  Efecto: necesita reparación no programada.  Riesgo: los productos del paso anterior se acumularán, generando pérdidas de tiempo en el proceso de fabricación.	Acumulación de insumos o productos en los eslabones anteriores.  Compradores insatisfechos.	Proveedores de repuestos.  Área de mantenimiento y reparación de la fábrica.  Actoras y actores en el eslabón de producción.  Compradores insatisfechos.
...	...	...	...	...

Fuente: Elaboración propia.

Luego de concluir el llenado de la matriz anterior, las y los participantes, con la ayuda de quien facilita, pueden introducir los cuellos de botella identificados y consensuados, con tarjetas diferenciadas, en la representación gráfica del sistema de la cadena de valor.

## 6. Priorización

El objetivo es ordenar los cuellos de botella identificados según su importancia, asignada por las y los actores clave que participan en el taller.

### Proceso

**Paso 1.** Explicar a las y los participantes que se deben establecer, entre todos los cuellos de botella identificados, los más importantes para que la cadena de valor pueda funcionar mejor.

**Paso 2.** Preparar una matriz de doble entrada (el mismo número de líneas y de columnas), con base en el número de cuellos de botella identificados. Escribir en cada línea y columna el nombre del cuello de botella (uno por celda).

**Paso 3.** Iniciar el ejercicio por la celda en la que se encuentra el cuello de botella número 1 (primera línea) y seguir por el cuello de botella número 2 (segunda columna). Preguntar a las y los participantes: ¿cuál cuello de botella –el número 1 o el número 2– les parece más importante?, o ¿cuál cuello de botella –el 1 o el 2– debería ser resuelto con mayor urgencia? Después de lograr consenso, escribir en la celda el nombre del cuello de botella más importante.

**Paso 4.** Repetir el ejercicio comparando todos los cuellos de botella dos a dos. Al final se tendrá la mitad de la matriz llena (ya que solo se necesita la mitad).

**Paso 5.** Para cada cuello de botella, contar cuántas veces aparece en la matriz, y así se podrá ordenar por frecuencia o número de veces que se repite. El cuello de botella que aparezca más veces será el más importante. Esta comparación por pares es menos subjetiva que cualquier otro método de priorización.

**Paso 6.** Evaluar, con las y los participantes, la consistencia de la priorización con base en el propósito central: desarrollar negocios inclusivos y mejorar la calidad de vida de las personas con escasos recursos. Anotar los resultados y entregar una copia a las y los actores. Para mayor detalle, véase la matriz 5.

Los resultados del adelanto de la justificación, identificación y priorización de los cuellos de botella y riesgos deberán ser compartidos con las y los actores clave que han participado en el ejercicio y, luego, ser utilizados como insumos en la sección cinco, junto a los resultados que deberán lograrse aplicando las herramientas de la sección cuatro del presente manual.





**Tabla 5.** Matriz para priorizar los cuellos de botella en el sistema de la cadena de valor

CUELLOS DE BOTELLA	Cuello de botella 1	Cuello de botella 2	Cuello de botella 3	Cuello de botella 4	Cuello de botella 5	Cuello de botella 6	Cuello de botella 7
Cuello de botella 1		Cuello de botella 1	Cuello de botella 1	Cuello de botella 4	Cuello de botella 1	Cuello de botella 1	Cuello de botella 1
Cuello de botella 2			Cuello de botella 2	Cuello de botella 4	Cuello de botella 5	Cuello de botella 6	Cuello de botella 2
Cuello de botella 3				Cuello de botella 4	Cuello de botella 5	Cuello de botella 6	Cuello de botella 3
Cuello de botella 4					Cuello de botella 4	Cuello de botella 4	Cuello de botella 4
Cuello de botella 5						Cuello de botella 5	Cuello de botella 5
Cuello de botella 6							Cuello de botella 6
Cuello de botella 7							

CUELLO DE BOTELLA	FRECUENCIA	PRIORIZACIÓN
Cuello de botella 1	5	2.º
Cuello de botella 2	2	5.º
Cuello de botella 3	1	6.º
Cuello de botella 4	6	1.º
Cuello de botella 5	4	3.º
Cuello de botella 6	3	4.º
Cuello de botella 7	0	7.º

Fuente: Elaboración propia.

### Prioridades específicas para Cuso International

Los valores y las prioridades específicas de Cuso International deben ser revisados en este punto, para comprobar la factibilidad de los resultados previstos y las personas beneficiarias específicas que se esperan del desarrollo de la cadena de valor inclusiva seleccionada.

A continuación se exponen algunas causas que pueden afectar las prioridades de Cuso International. Es necesario intercambiar información con los niveles estratégicos de Cuso International o del área responsable.

- La **imprecisión sobre los derechos de propiedad** –por ejemplo, sobre la propiedad de la tierra, sobre los activos fijos de los negocios, sobre el acceso a patentes, conocimientos y tecnología– puede afectar la viabilidad económica o ventaja competitiva de la cadena de valor inclusiva.
- La **falta de seguridad financiera** –por ejemplo, enormes pasivos y deuda en mora creciente– puede perjudicar las operaciones orientadas a desarrollar los negocios inclusivos en la cadena de valor seleccionada.
- La **falta de conocimiento y disponibilidad de información** es una situación que puede demorar los resultados esperados para desarrollar la cadena de valor inclusiva. En todo

caso, este tema quizá debería ser abordado por otros programas.

- **Servicios de apoyo débiles;** por ejemplo, debilidad y falta de credibilidad en los servicios de extensión para la capacitación técnica, el acceso al crédito e infraestructura de transporte.
- La **existencia de barreras físicas:** pueden existir comunidades marginadas que están localizadas en lugares geográficamente inaccesibles, lo que generaría altos costos económicos para desarrollar la cadena de valor seleccionada. También en este caso la solución podría ser liderada por otro programa.
- Las **relaciones de poder:** el desarrollo de la cadena de valor seleccionada puede verse obstaculizado por monopolios y carteles existentes, o por un nivel de corrupción inaceptable que eleva los costos de transacción en cada eslabón de la cadena.
- **Escala de producción:** si la capacidad de producción es baja y existe una gran posibilidad de regular el suministro continuo de insumos y/o producción, y si, además, las y los productores están en capacidad de actuar de individualmente u organizados en pequeños colectivos, asegurando contratos con compradores, la cadena de valor seleccionada puede desarrollarse.
- **Competencia desleal:** mientras existan decisiones de poder y políticas que favorezcan subvenciones o aseguren importaciones no legales de un producto, se expone a los proveedores locales de ese producto que intervienen en los distintos eslabones de la cadena a quedar fuera, lo que desmotiva el desarrollo de la cadena de valor.

El diseño de las intervenciones prácticas para el desarrollo de una cadena de valor inclusiva deberá realizarse solo si se pueden superar todas las restricciones directas, fuera de los cuellos de botella, hasta el punto en que el desarrollo de la cadena de valor inclusiva sea verdaderamente posible.

### Recursos adicionales

Esta sección ha sido sistematizada y adaptada para los propósitos de Cuso International, con base en las siguientes fuentes de información disponibles en internet, donde podrán profundizar conceptos; leer estudios de caso y evidencias prácticas sobre el mapeo de las cadenas de valor inclusivas; identificar redes de colaboración; reconocer organizaciones que están investigando, trabajando y ordenando sus lecciones aprendidas de lo que no se debe hacer frente a lo que sugieren hacer; encontrar diversas cajas de herramientas; identificar acciones prácticas; saber cómo desarrollar habilidades para facilitar procesos motivadores con los actores clave; ejemplos de fracasos y éxitos, y mucho más. Las páginas fueron consultadas en septiembre de 2016.

1. <http://www.ruta.org/toolbox/herramientas>
2. <https://www.shareweb.ch/site/EI/Pages/eiHowTo/SDCs-M4P-Project-Experience.aspx>
3. <http://www.pmsroadmap.org/>
4. <http://www.value-chains.org/dyn/valuechains/bds2search.home2>
5. <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>
6. <https://practicalaction.org/markets-consulting-pmsd>
7. <http://www.fao.org/easypol/output/>
8. <http://www.fao.org/ag/ags/ivc/cadenas-de-valor-inclusivas/es/>
9. <http://www.iica.int/es/proyectos/competitividad-y-sustentabilidad>
10. <http://www.iica.int/es/topics/inclusion>
11. <http://www.trainingforchange.org/tools>
12. <https://www.aspeninstitute.org/programs/aspen-network-development-entrepreneurs/>
13. <http://www.esm4p.info/>
14. <http://businessfightspoverity.org/>
15. <http://www.cgap.org/>
16. <https://foodsystemsinnovation.org.au/>





## Cuarta sección: Funcionamiento del modelo de negocio inclusivo

### Contenido

- ¿Qué es un modelo de negocio inclusivo y qué criterios utilizar para seleccionar e intervenir?
- ¿Cuáles son los componentes de un modelo de negocio inclusivo?
- ¿Qué hacer para describir, evaluar y mejorar, además de innovar, modelos de negocio inclusivos?
- Reflexión y sugerencias.

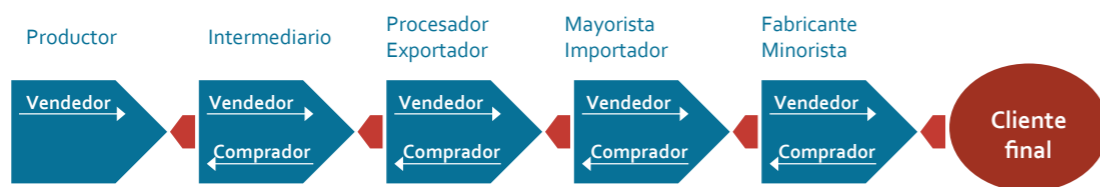


### ¿Qué es un modelo de negocio y qué criterios utilizar para seleccionar e intervenir?

El mapeo de la cadena de valor<sup>28</sup> ayuda a visualizar y entender cómo se interconectan los diferentes negocios en cada eslabón de la cadena para formar un sistema. Es decir, los modelos de negocio de

los actores directos<sup>29</sup> componen la cadena de valor de los procesos centrales<sup>30</sup>, generando un encadenamiento de varios modelos de negocio. Por lo tanto, en un eslabón de la cadena de valor, un modelo de negocio muestra a compradores y vendedores (proveedores o aliados) articulados para capturar, crear y entregar valor al cliente final (véase el diagrama 9).

**Diagrama 9.** Encadenamiento de los modelos de negocio



Fuente: Elaboración propia.



<sup>29</sup> Definidos en la sección tres: "mapeo de la cadena de valor inclusiva".

<sup>30</sup> Orellana, *op. cit.*, 2007.

En acciones operativas sobre cadenas de valor a través de programas de proveedores, a la relación comercial que sirve de apalancamiento a los demás eslabones de la cadena se la denomina "empresa ancla o negocio ancla". Destaca por contar con al menos tres proveedores o aliados estratégicos con los que realiza propuestas de valor inclusivas, orientadas a segmentos de clientes finales y compradores establecidos en mercados nacionales e internacionales. Por lo general, son empresas transformadoras o uniones de cooperativas que aglutinan a varias cooperativas de base.

La visualización y el análisis del mapeo de la cadena de valor (eslabones de los procesos centrales, red de socios, influencia del entorno, relevancia de los actores clave, además de la identificación y la priorización de cuellos de botella) ayudan a tomar la decisión sobre dónde focalizar la intervención en el modelo de negocio. Como la dirección de este manual es la visión inclusiva, quienes facilitan el proceso deberán motivar a las y los participantes a identificar de forma particular y consensuada aquella relación comercial que sirva como punto de apalancamiento a los demás eslabones de la cadena de valor, con la finalidad de encontrar la relación más adecuada entre vendedores y compradores para intervenir con los principios del modelo de negocio inclusivo<sup>31</sup>.

Fuente: (Consultado en octubre de 2016 en: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadw633.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadw633.pdf)).

<sup>31</sup> "Alrededor de 1,4 mil millones de personas viven con solo poco más de un dólar al día y esta cifra va en aumento ante la crisis mundial de alimentos y energía. En este contexto, esta parte de la población mundial puede llegar a quedar al margen de la economía global y perder su oportunidad para mejorar su calidad de vida. De ahí la necesidad de establecer, con ayuda del sector privado, mercados inclusivos que fomenten el desarrollo de negocios inclusivos. Los mercados inclusivos extienden más opciones y oportunidades a la población que vive en la pobreza, y otros grupos vulnerables o excluidos, como productores, consumidores y asalariados, creando puestos de trabajo y bienes y servicios asequibles que se adapten a las necesidades de los más necesitados, mejorando así su calidad de vida. En este sentido los modelos empresariales inclusivos vinculan a los pobres y personas vulnerables, del lado de la demanda como clientes y consumidores, y del lado de la oferta como empleados, productores y dueños de negocios en varios puntos de la cadena de valor" [recuperado en octubre de 2016 de: [http://www.undp.org/content/undp/es/home/ourwork/funding/partners/private\\_sector.html](http://www.undp.org/content/undp/es/home/ourwork/funding/partners/private_sector.html)]. "Involucrar a los pobres y desventajados como empleados, proveedores, distribuidores, o consumidores, para expandir sus oportunidades económicas en una gran variedad de formas creativas e innovadoras" [recuperado en octubre de 2016 de: <http://www.businessinnovationfactory.com/>].

Se sugiere utilizar los siguientes criterios para guiar la decisión sobre cuál relación comercial intervenir:

- Punto de apalancamiento: identificar una relación comercial que ofrece la oportunidad de generar cambios positivos hacia atrás y adelante en los eslabones de la cadena de valor.
- Disposición de los actores directos involucrados en la relación comercial con la innovación y el cambio.
- Número de beneficiarios y beneficiarias que se pueden favorecer de un cambio positivo: personas en situación de vulnerabilidad y pobreza, mujeres y jóvenes, poblaciones indígenas, etcétera.
- Tiempo que lleva la relación comercial.

<sup>28</sup> Véase la sección tres de este manual.





## Fruandes: un negocio inclusivo que fomenta la agroecología en Colombia

Frutos de los Andes (Fruandes) es una empresa colombiana que deshidrata frutas tropicales exóticas cultivadas en forma orgánica —mango, pitahaya, uchuva, piña y bananito— para producir saludables y sabrosos *snacks*. La empresa cuenta con certificación orgánica, es miembro de la Organización Mundial de Comercio Justo, certificada como Empresa B<sup>32</sup> y altamente comprometida con el desarrollo de la agroecología como alternativa de producción orientada a garantizar medios de vida sostenibles para las y los pequeños productores.

Abreviación de Frutos de los Andes, Fruandes<sup>33</sup> fue creada en el 2002, después de la caída de los precios del café en los mercados globales. Desde sus humildes inicios en un pequeño espacio alquilado en un barrio de bajos ingresos de la ciudad capital de Bogotá, su fuerza motriz ha sido mejorar la calidad de vida de las personas en situación de pobreza. Seis madres solteras de Altos de Cazucá, un suburbio de Bogotá donde viven en condiciones muy difíciles más de 20 000 personas desplazadas, fueron las primeras en ser contratadas como empleadas.

La empresa trabaja actualmente con 325 familias productoras en seis regiones de Colombia, donde la tierra fértil, el clima tropical y las altitudes elevadas de los Andes garantizan las condiciones óptimas para el cultivo de árboles frutales. Fruandes hace los pedidos de compras hasta con un año de anticipación, lo que da la oportunidad a las y los productores de vender sus frutas a un precio justo y estable. Fruandes acompaña a estas familias productoras durante el proceso de convertirse en productores 100% orgánicos certificados, ofreciendo asesoría técnica y financiación parcial. En promedio, el proceso para obtener la certificación demora un año a tres años para tener la certificación orgánica dependiendo en qué estado se encuentra el cultivo, y alrededor de dos años antes de obtener la primera cosecha orgánica.

Fruandes implementa políticas positivas de selección, contratación y capacitación de personal. La gran mayoría de las personas que trabajan en su planta de producción son mujeres—principalmente madres cabeza de familia con niveles básicos de educación. Estas mujeres cuentan con un empleo formal y se dedican, con destreza y cariño, a seleccionar, lavar, pelar, cortar y deshidratar las frutas, que luego son empaquetadas y exportadas a varios países.

En 2015, Cuso International y Fruandes firmaron un acuerdo de asociación con el fin de fortalecer las iniciativas sociales y ambientales de la empresa. Como resultado, se ha creado un plan de cinco años para las áreas de sostenibilidad, finanzas, mercadeo y desarrollo de productos, así como para la planificación estratégica y el desarrollo de la cadena de valor. La asociación también se centra en apoyar la expansión sostenible de la empresa y su reubicación a Ibagué, una ciudad estratégicamente ubicada en el centro del país.

<sup>32</sup> Las Empresas B usan la fuerza del mercado para solucionar problemas sociales y ambientales. Más información <http://www.sistemab.org>

<sup>33</sup> Para más información: <http://www.fruandes.com/>



## ¿Cuáles son los componentes de un modelo de negocio inclusivo?

En el último quinquenio (2011-2016) se ha hecho muy común entre las y los emprendedores referirse al **Modelo Canvas**<sup>34</sup> como una herramienta práctica para lograr un modelo de negocio óptimo e inclusivo, integrando los resultados del mapeo de la cadena de valor. Este nuevo paradigma para crear y hacer negocios inclusivos supone una importante herramienta para quienes toman decisiones estratégicas, y es muy útil a la hora de promover nuevos negocios, crear negocios o agregar valor a los que ya existen.

La herramienta del Modelo Canvas<sup>35</sup> puede ser usada por colectivos; asociaciones; cooperativas; pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente del giro que tengan y los

**El cliente final, o consumidor final, está localizado en el último eslabón de la cadena de valor. Los compradores son intermediarios, transformadores, mayoristas, distribuidores, entre otros, en la cadena; sin embargo, no son productores, ni clientes finales. A la agregación de clientes finales y compradores la denominaremos consumidores.**

clientes/compradores a los que apunten. Por medio de esta herramienta se enfatiza que el proceso de diseño de modelos de negocio es parte de una estrategia de negocios inclusivos, por lo que destaca la importancia de estructurar este tipo de recursos para conocer en profundidad cómo opera un negocio, de manera que se puedan conocer las fortalezas y debilidades de este como parte del sistema de la cadena de valor que interconecta negocios inclusivos.

Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de **no autoinhibirse** y acoger todas las ideas que emanen del proceso. Consiste en dividir el proceso en nueve bloques básicos que interactúan entre sí para obtener, como resultado, diferentes formas de hacer efectivo un negocio inclusivo.

El **Modelo Canvas Convencional** parte de la idea de una propuesta de valor innovadora para satisfacer las necesidades de los consumidores (propuesta unidireccional), y para el caso del **Modelo de Negocio Inclusivo**, la indicada propuesta de valor es de doble vía: proveedores

*Existe un consenso en que, para lograr un modelo de negocio óptimo e inclusivo, se necesita la participación de un equipo de trabajo interdisciplinario en el que se combinen habilidades analíticas con pensamiento creativo y experiencias vividas. Este equipo de trabajo deberá estar formado por las y los actores claves de los procesos centrales de la cadena de valor y facilitado por el personal, voluntarias, voluntarios y organizaciones socias de Cuso International.*

<sup>34</sup> También conocido como "Generación de modelos de negocio – Business Model Generation", fue desarrollado por Alexander Osterwalder. Recuperado en octubre 2016 de: <https://strategyzer.com/books/business-model-generation?url=book>

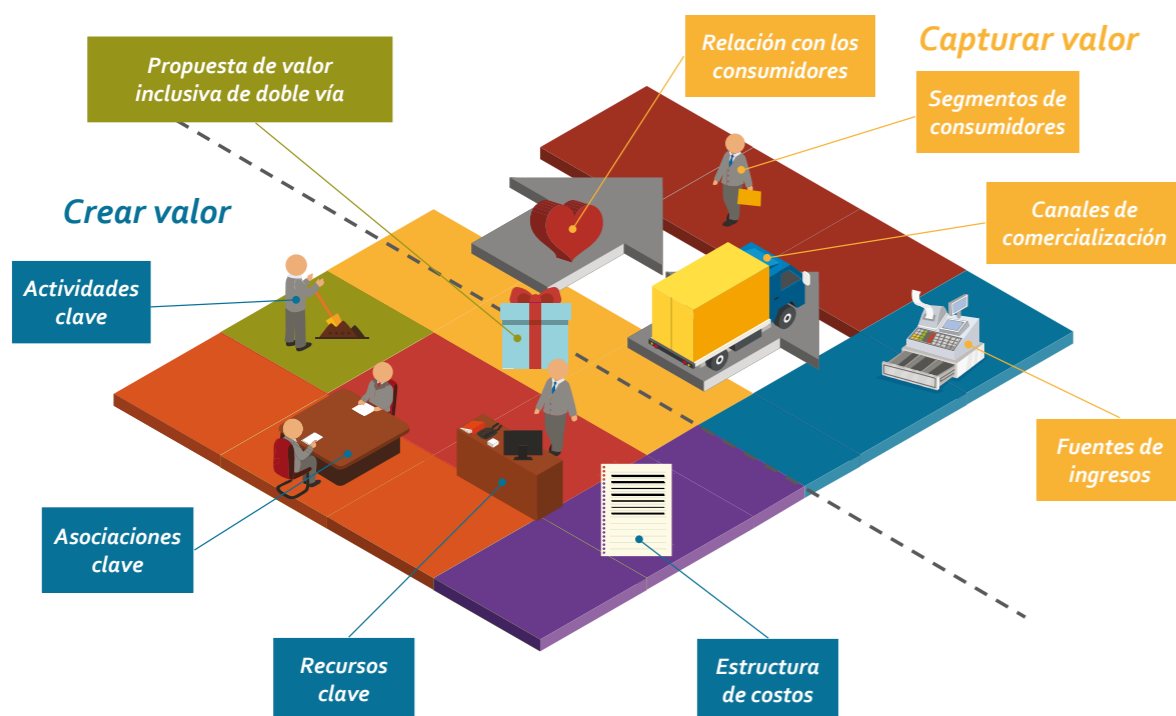
<sup>35</sup> La herramienta del Modelo Canvas fue desarrollada por Alexander Osterwalder el año 2004 para su tesis doctoral en la Universidad de Lausana, Suiza, hasta llegar a lo que hoy conocemos como el Modelo Canvas, que describe de manera lógica la forma en que los negocios crean, entregan y capturan valor para el cliente final. Según el autor, "incluso para la publicación independiente de un libro se puede pensar en un modelo de negocio que funcione". Fue así como aplicó su modelo para publicar y vender su primer libro, *Business model generation*, en el año 2011, en el que invitó a 470 cocreadores de 45 países a intercambiar ideas y financiar el libro (crowdfunding), para lo cual cada uno pagó entre USD 24 y USD 240.



y compradores (propuesta bidireccional). Esto significará para las y los actores clave, hacia adelante y hacia atrás de la cadena de valor, la necesaria disponibilidad de recursos, y obligará

a establecer relaciones con agentes externos e internos, desarrollando cada uno de los nueve bloques con una visión inclusiva (véase el diagrama 10).

**Diagrama 10.** Nueve bloques para generar modelos de negocios inclusivos



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto, pp. 14-44.

## 1. Segmentos de consumidores

Los consumidores (cliente final y compradores en la cadena) **son el núcleo del modelo, porque sin ellos ningún negocio inclusivo podría sobrevivir.** Es importante entender las necesidades de los segmentos de clientes finales y compradores para determinar cómo satisfacerlas de la mejor forma. Para las y los pequeños productores, generalmente los clientes finales son desconocidos, lo que hace aún más importante que se invierta tiempo para entender sus necesidades y preferencias.

En el caso de asociaciones, cooperativas y pequeños negocios, los segmentos de consumidores pueden ser distintos tipos de compradores y clientes finales; es



posible aumentar su satisfacción agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio inclusivo puede definir uno o varios segmentos de consumidores, sean éstos grandes o pequeños. Los negocios deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, se puede diseñar un modelo de negocio inclusivo basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del o los consumidores objetivo.

**De acuerdo con los principios de un negocio inclusivo,**<sup>36</sup> las y los pequeños productores son proveedores de un segmento de compradores en uno de los eslabones de la cadena de valor. Se insiste en que los compradores son la base del modelo de negocio de las y los pequeños productores y proveedores, así que se debería conocer perfectamente sus características y atributos.

### GUÍA DE PREGUNTAS CLAVE PARA DEFINIR SEGMENTOS DE CONSUMIDORES

- ¿Se dirigen a una gran masa de consumidores o a un segmento muy concreto?
- ¿Cuántos segmentos de consumidores interrelacionados existen y cuáles son los más importantes? (por ejemplo, intermediarios, procesadores, mayorista, minorista, cliente final).
- ¿A quién venden sus productos o servicios?, ¿cómo identifican las necesidades de sus consumidores?, ¿cómo responden a las necesidades de sus consumidores?
- ¿Dónde están ubicados geográficamente sus consumidores?
- ¿Cuál es el volumen y la frecuencia de venta para cada consumidor? (por ejemplo, diario, semanal, mensual, anual / kilogramos, litros, toneladas, etcétera).
- ¿Cuándo se inició la relación comercial con el consumidor?, ¿qué tipo de acuerdo comercial mantiene con cada consumidor?, ¿cómo adquiere nuevos consumidores?

### ¿CUÁNDO TIENE SENTIDO CREAR SEGMENTOS DE CONSUMIDORES A PARTIR DE UN ENFOQUE INCLUSIVO?

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

### SEGMENTOS TÍPICOS DE CONSUMIDORES

- Consumidores masivos (por ejemplo, mayoristas).
- Consumidores segmentados (por ejemplo, distribución para un rango de consumidores con diferencias en los estándares de calidad).
- Consumidores nicho (por ejemplo, consumidores que requieren una calidad específica del producto o servicio).
- Consumidores diversificados (por ejemplo, productos o servicios diferentes para compradores distintos).

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto

<sup>36</sup> Léase el pie de página número cinco de la presente sección.



## 2. Propuesta de valor inclusiva de doble de vía

Es la razón por la que las y los consumidores escogen el producto o servicio sobre los demás. Para identificar la propuesta de valor para cada segmento de consumidores se debe considerar el problema o necesidad que el producto o servicio satisface. **Para el enfoque inclusivo**, los modelos de negocio van más allá del valor económico: son una necesidad; es decir, la propuesta de valor inclusiva ofrece una sólida combinación de valor económico, social y ambiental para los actores clave ubicados hacia atrás (a quienes se compra) y hacia adelante (a quienes se vende); por eso se le llama de doble vía.

Los modelos de negocio inclusivos registran una **propuesta de valor desde dos perspectivas**: i) la propuesta de valor desde el punto de vista de las y los productores, y ii) la propuesta de valor desde la perspectiva de las y los compradores. Los modelos inclusivos deben ser sensibles a las realidades de las y los pequeños productores, así como a las demandas de las y los compradores.



Por otra parte, 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, el sabor y el olor. Las características intangibles no se pueden percibir directamente e incluyen propiedades de salud, características de origen del producto y del proceso de producción, certificaciones (orgánica, forestal, denominación de origen, comercio justo, creado y producido por personas en situación de vulnerabilidad, entre otras).

### GUÍA DE PREGUNTAS CLAVE PARA LA PROPUESTA DE VALOR INCLUSIVA DE DOBLE VÍA

- ¿Qué tipo de producto se vende a cada comprador o compradora?
- ¿Cuáles son las características tangibles del producto?
- ¿Cuáles son las características intangibles del producto?
- ¿Cuáles son los factores diferenciadores del producto?
- ¿Cuáles de las necesidades de nuestros consumidores estamos satisfaciendo o resolviendo?
- ¿Qué valor ofrece el negocio para los actores con quienes tenemos vínculos hacia atrás y hacia adelante en la cadena? (la base de proveedores).
- ¿Qué valor social y ambiental ofrece nuestra propuesta de valor inclusiva?
- ¿Nuestro negocio entrega valor adicional a los proveedores?
- ¿Qué productos incluyen procesos adicionales que agregan valor?
- ¿Cuál es el volumen o porcentaje de los productos rechazados por cada consumidor?
- ¿La propuesta de valor está complementada con algún tipo de servicio?

#### ¿QUÉ CREA VALOR INCLUSIVO PARA LAS Y LOS COMPRADORES?

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

#### ¿QUÉ CREA VALOR INCLUSIVO PARA LAS Y LOS PROVEEDORES?

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

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto

## Medicina tradicional y revitalización cultural en el bosque Chiquitano de Bolivia

En Santiago de Chiquitos, pueblo ubicado en el corazón de las tierras bajas tropicales de Bolivia (Municipio de Roboré), Cuso International y la Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano (FCBC) ofrecen servicios de fortalecimiento organizacional a un grupo de dieciocho mujeres indígenas del grupo Chiquitano que producen medicinas tradicionales a partir de ingredientes naturales recogidos en el bosque. Estas mujeres se conformaron como asociación en el año 2009 y se constituyeron formalmente en 2013.

Mediante la producción y venta de medicinas tradicionales, las mujeres indígenas están rescatando y revitalizando una parte de la tradición chiquitana, que de otro modo se hubiera podido perder. Además, esta actividad productiva les permite contar con una fuente de ingreso independiente.

A pesar de que los productos medicinales son muy populares en Santiago de Chiquitos, la población donde viven las mujeres productoras se encuentra fuera del circuito turístico y la asociación de productoras se enfrenta a muchos obstáculos en el intento de llegar a mercados más amplios. La asociación también debe hacer frente a desafíos relacionados con la administración de negocios, gestión financiera y resolución de conflictos internos. La situación se ve agravada por el hecho de que su ingrediente más solicitado, un aceite extraído de los árboles de Copaibo que crecen en abundancia en el Bosque Chiquitano, es de difícil acceso.

Asimismo, las mujeres frecuentemente enfrentan problemas de suministro, por lo que no tienen la capacidad de producir la cantidad requerida para satisfacer la demanda local.

Cuso International y la FCBC han apoyado a estas mujeres productoras en el análisis y la búsqueda de soluciones para superar los obstáculos a los que se enfrentan. En 2009, trajeron a un ingeniero forestal para perforar los árboles de Copaibo de la zona con el objetivo de asegurar una fuente estable de aceite de Copaibo e incrementar la capacidad de producción de la asociación. También ofrecieron asistencia técnica y formación a las mujeres para la transformación del aceite en una pomada tópica.

Por razones aún desconocidas, los árboles de los alrededores de Santiago de Chiquitos son incapaces de producir aceite de Copaibo. Se propuso, como alternativa de solución, que la asociación compre este aceite a otro grupo de mujeres productoras, ubicado a unos 500 kilómetros en un área del Bosque Chiquitano donde hay abundantes árboles de donde fácilmente se extrae el aceite medicinal.

Como parte de una estrategia de beneficio mutuo de los actores que participan en la cadena de valor del Copaibo, Cuso International y la FCBC facilitaron y negociaron la articulación entre estos dos grupos de mujeres indígenas productoras. Se aseguró así una fuente constante de demanda para un grupo y una fuente constante de abastecimiento de materia prima para el otro.

Actualmente, gracias al apoyo de Cuso International, las mujeres de la Asociación de Plantas Medicinales Santiagueñas están negociando con un conocido laboratorio farmacéutico para la elaboración de productos que ingresarían en el mercado nacional.





### 3. Canales de comercialización

Los canales de comercialización se refieren a cómo el producto llega a las y los compradores. Explica la manera en que un negocio distribuye y vende su propuesta de valor. Los canales de distribución y venta establecen el contacto entre el negocio y las y los compradores. A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a las y los compradores del modo más adecuado.



#### GUÍA DE PREGUNTAS CLAVE PARA DEFINIR LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

¿Mediante qué canales está siendo entregado el producto o servicio a las y los compradores? (por ejemplo, canal directo: equipo de ventas, teléfono, ventas por internet y tiendas propias; canal indirecto: tiendas de socios, mayoristas y minoristas).

¿Cómo están integrados los canales?

¿Cuáles funcionan mejor?

¿Cuáles son más eficientes con respecto al costo?

¿Cómo estamos integrando los canales con las rutinas de las y los compradores?

¿Quiénes están operando los canales?

¿Podemos contratar a mujeres, jóvenes, además de personas en situación de vulnerabilidad, para que operen los canales?

¿Quién asume los costos de comunicación, distribución y venta?

¿Cuánto tiempo demora la distribución y venta?

¿Qué términos de entrega existen? (reclamo a las y los proveedores y entregas a las y los consumidores).

¿Cómo funciona el almacenamiento del producto?

#### FASES DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

##### 1. Información

¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestro negocio?

##### 2. Evaluación

¿Cómo ayudamos a las y los compradores a evaluar nuestra propuesta de valor?

##### 3. Compra

¿Cómo pueden adquirir las y los compradores nuestros productos o servicios?

##### 4. Entrega

¿Cómo entregamos a las y los compradores nuestra propuesta de valor?

##### 5. Posventa

¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?, ¿cómo opera este servicio?

### 4. Relación con las y los compradores

Un modelo de negocio inclusivo debe definir el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de compradores para entregar el producto. Las relaciones pueden variar, desde personales hasta automatizadas. El tipo de relaciones puede estar basado en los siguientes fundamentos:

- Captación de nuevos compradores.
- Fidelización de compradores.
- Estimulación de las ventas.



#### GUÍA DE PREGUNTAS CLAVE PARA DEFINIR LAS RELACIONES CON LAS Y LOS COMPRADORES

¿Nuestro negocio tiene una estrategia para las relaciones con las y los compradores?

¿Cómo manejamos las relaciones con nuestros compradores?

¿Qué tipo de relación esperamos establecer y mantener con cada segmento de consumidores?

¿Qué relaciones hemos establecido?

¿Cómo se integran las relaciones con nuestros compradores con el resto de nuestro modelo de negocio?

¿Qué costo tienen?

¿Dedicamos muchos esfuerzos a las relaciones con las y los compradores?

¿Qué tipo de ganancias nos otorgan las relaciones con nuestros compradores y proveedores?

¿Podemos invertir en compradores más rentables, y por medio de qué alternativas?

#### MOTIVACIONES Y CATEGORÍAS DE LAS RELACIONES CON COMPRADORES

##### Motivaciones

Captación de nuevos clientes.

Mantenimiento de clientes existentes.

Aumento de las ventas.

##### Categorías

Asistencia personal.

Servicios automatizados.

Asistencia personal dedicada.

Comunidades, autoservicio y cocreación.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto

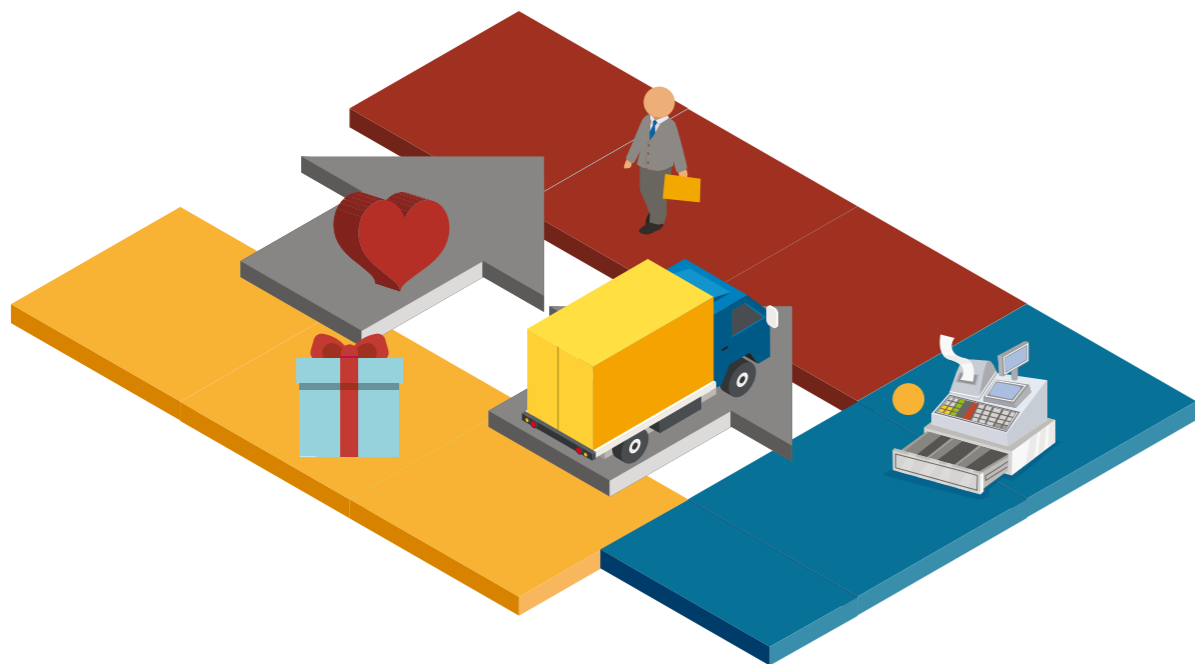


## 5. Fuentes de ingresos

Si las y los consumidores constituyen el centro de un modelo de negocio inclusivo, las fuentes de ingresos son sus arterias. El negocio debe preguntarse: ¿qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de compradores? Si se responde correctamente a esta pregunta, el negocio podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de compradores. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado y volumen o gestión de la rentabilidad.

La fuente de ingresos de un modelo de negocio inclusivo debe registrar la siguiente dinámica: una propuesta de valor que escogen las y los compradores por medio de un canal de comercialización y apoyada por un tipo de relación particular. Un negocio puede contener dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de compradores: ventas al contado.
- Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al consumidor: ventas diferidas, en consignación, a crédito, entre otras.



Por lo general, los precios de venta pueden clasificarse en fijos o dinámicos. Los precios fijos describen los costos predefinidos más un margen de ganancia, con base en las siguientes variables estáticas:

- **Lista de precios:** precios fijos para productos y servicios individuales.
- **Precio depende de las características del producto:** el precio obedece a la calidad del producto o servicio.

- **Precio según segmento de consumidores:** el precio depende del tipo de grupo de consumo y sus características.
- **Precio por el volumen de producto vendido:** el precio se establece en función de la cantidad comprada.

### GUÍA DE PREGUNTAS CLAVE PARA DEFINIR LAS FUENTES DE INGRESO

- ¿Cuál es el valor total de las ventas por comprador y/o cliente final? (por ejemplo, mensual, anual).
- ¿Cuál es el valor total de las ventas por categoría de producto?
- ¿Cuál es el margen de ganancia por comprador?
- ¿Cuál es la forma de pago por comprador?
- ¿Con qué frecuencia paga cada comprador?
- ¿Qué otros ingresos, fuera de la venta de productos o servicios, tiene?

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto

La fijación dinámica del precio describe los costos que cambian más un margen de ganancia, basados en las condiciones del mercado:

- **Negociación (regateo):** el precio es negociado.
- **Mercado en tiempo real:** el precio se basa en la oferta y la demanda.
- **Gestión de estacionalidad:** el precio depende del inventario y del tiempo de la compra.
- **Subastas:** el precio se determina como resultado de una subasta competitiva.

### GUÍA ADICIONAL DE PREGUNTAS CLAVE PARA DEFINIR LAS FUENTES DE INGRESO

- ¿Cómo se determina el precio?
- ¿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 variables:**

- ¿Cuál es el nivel de fluctuación que existe por semana, por mes, por estación o temporada, por año?
- ¿Cuál es el precio mínimo y cuál el máximo?
- Si existe un tipo de certificación o estándar:
- ¿Cuál es el sobreprecio de los productos certificados?

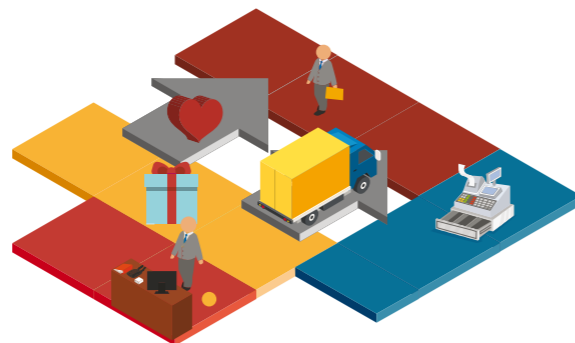
Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto



## 6. Recursos clave

Los recursos clave de un negocio inclusivo describen los medios físicos, intelectuales, financieros o humanos que son esenciales para crear y sostener la propuesta de valor inclusiva de doble vía, presentarla a las y los compradores, establecer relaciones y canales de comercialización con ellas y ellos, además de generar ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos claves diferentes. Una o un fabricante de calzados necesita instalaciones de producción con un capital más elevado que una persona que diseña zapatos que seguramente depende más del talento humano innovador.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.



### GUÍA DE PREGUNTAS PARA DEFINIR LOS RECURSOS CLAVE

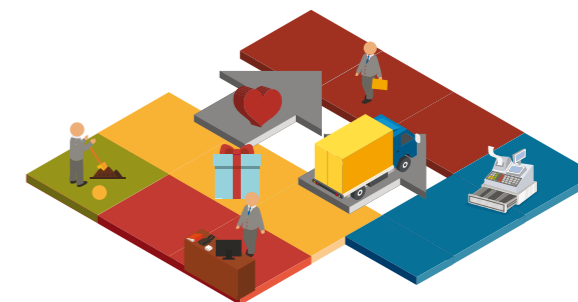
- ¿Cuáles son los recursos clave necesarios para desarrollar y sostener la propuesta de valor?
- ¿Recursos humanos? (competencias, conocimiento, saber-hacer, personal).
- ¿Recursos físicos? (infraestructura, equipos, tecnología).
- ¿Recursos naturales? (materia prima, agua, energía solar).
- ¿Recursos financieros? (flujo de caja, crédito, ahorros, seguros).
- ¿Recursos sociales? (relaciones y redes, comunidad, activos culturales).
- ¿Propiedad intelectual? (marca, patentes, certificaciones, normas y estándares).
- ¿Qué recursos clave son necesarios para mantener nuestros canales de distribución?
- ¿Qué recursos clave son necesarios para mantener nuestras relaciones con las y los clientes?
- ¿Qué recursos clave son necesarios para mantener nuestras fuentes de ingresos?
- ¿Todos los recursos están disponibles para las y los actores del eslabón y de la cadena de valor?
- ¿Cómo se asignan y distribuyen estos recursos?
- ¿Quién asume el riesgo por la adquisición de estos recursos?
- ¿Cuáles son los incentivos atribuidos a este riesgo?
- ¿Hacen falta recursos para asegurar el buen funcionamiento del negocio?, ¿cuáles recursos hacen falta?

### TIPOS DE RECURSOS CLAVE

- Físicos:** infraestructura, maquinaria, equipos, tecnología, centros de acopio.
- Humanos con base en el conocimiento:** competencias, habilidades, conocimiento (“saber-hacer”), empleados y empleadas, socios y socias.
- Propiedad intelectual:** marca, patentes, derechos de autor, datos e información.
- Financieros:** flujos de dinero, acceso al crédito, ahorros, seguros.
- Sociales:** relaciones, sindicatos, asociaciones, comunidades, activos culturales.

## 7. Actividades clave

Este bloque describe las acciones más importantes que debe emprender un negocio inclusivo para que su modelo funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Éstas son las acciones más importantes que debe implementar un negocio para tener éxito y, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con las y los compradores y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.



Las actividades clave del proveedor de fibras textiles son sus alianzas con productores de seda, lana de oveja, fibra sintética, entre otras.

La actividad clave de una tienda de artesanía textil es el diseño de tejidos, mientras que la del fabricante de hilos, que es proveedor de la tienda de artesanía textil, es la gestión de su cadena de proveedores de fibras textiles. A su vez, una de las

Las categorías de las actividades clave por lo general son: producción, procesamiento, mercadeo, administración logística, redes del productor<sup>37</sup>, garantía de calidad<sup>38</sup> y resolución de problemas<sup>39</sup>.

### GUÍA DE PREGUNTAS PARA DEFINIR LAS ACTIVIDADES CLAVE

- ¿Qué actividades clave se requieren para mantener nuestra propuesta de valor (procesamiento y/o producción)?
- ¿Qué actividades clave se requieren para mantener nuestra cadena de distribución?
- ¿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?
- ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con el control de calidad?
- ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con las redes de proveedores?
- ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la resolución de problemas internos y externos?
- ¿Qué actividades clave se requieren para mantener nuestra relación con el cliente?
- ¿Qué actividades clave se requieren para mantener nuestra fuente de ingresos?
- ¿En qué parte de la cadena se llevan a cabo las actividades clave?
- ¿Quién es el responsable de estas actividades?

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto

<sup>37</sup> Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

<sup>38</sup> Inocuidad, HACCP, buenas prácticas, entre otras.

<sup>39</sup> Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada consumidor. El trabajo de consultorías, clínicas y hospitales, y otros negocios de servicios, suelen estar supeditados a la solución de problemas, y sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.



## 8. Asociaciones clave

Muy pocos modelos de negocio pueden operar sin el soporte de una red de socios clave. Éstos pueden ser divididos en dos grupos:

- **Socios directos**, con quienes el negocio opera su modelo de negocio central (como los productores, transportadores, proveedores de insumos, etcétera; es decir, los actores clave de la cadena de valor inclusiva de los procesos centrales).
- **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, etcétera; es decir, la red de socios y la influencia externa del mapeo de la cadena de valor inclusiva).

### GUÍA DE PREGUNTAS PARA DEFINIR LAS ASOCIACIONES CLAVE

- ¿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, etcétera).
- ¿Qué recursos clave conseguimos a través de los socios directos e indirectos?
- ¿Cuál es la calidad de los recursos conseguidos a través de los socios?
- ¿Qué actividades clave son realizadas por nuestros socios?
- ¿Nuestros socios están satisfechos con nuestros bienes y servicios?
- ¿Cuánto depende nuestro negocio del apoyo de nuestros socios?

### MOTIVACIONES PARA ESTABLECER ASOCIACIONES CLAVE

**Optimización y economía de escala:** la forma más básica de asociación o relación comprador-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que un negocio sea propietario de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costos, y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

**Reducción de riesgos e incertidumbre:** las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde predomina la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.

**Compra de determinados recursos y actividades:** son pocos los negocios que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, los negocios recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias, acceso a compradores o simplemente establecer una cadena de proveedores inclusiva.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur [2011]. Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto

## 9. Estructura de costos

Este último bloque describe todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio inclusivo. La creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes, además de la generación de ingresos, tienen un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos, las actividades y las asociaciones claves. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros.

Desde luego, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo costo son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costos: según costos y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos):

- **Según costos.** El objetivo de los modelos de negocio basados en los costos es recortar gastos allí donde se pueda. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas



automáticos y un elevado grado de economías de escala, además de externalización (outsourcing).

- **Según valor o diferenciación.** Algunos negocios no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

La combinación de ambas alternativas origina una composición denominada “estrategia de océanos azules”,<sup>40</sup> que genera alternativas de propuestas de valor inclusivas de doble vía. Más adelante se explica cómo utilizar la indicada combinación para mejorar el modelo de negocio inclusivo.

### GUÍA DE PREGUNTAS CLAVE PARA DEFINIR LA ESTRUCTURA DE COSTOS

- ¿Cuáles son los costos más importantes relacionados con el modelo de negocio? (personal, alquiler, servicios públicos, mantenimiento, compra de insumos, compra de materia prima, certificaciones, costos relacionados con créditos, etcétera).
- ¿Cuáles costos son fijos y cuáles variables?
- ¿Qué proporción de los costos está cubierta por terceros? (proyectos, subsidios, tercerización de servicios, etcétera).
- ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?, ¿cuánto cuestan?
- ¿Cuáles son las actividades más costosas?, ¿cuánto cuestan?
- ¿Cuánto cuesta mantener la propuesta de valor?

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur [2011]. Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto

<sup>40</sup> Recuperado en octubre de 2016 de: <https://es.blueoceanstrategy.com/bos-moves/>



Aunque estos son realmente los nueve bloques del Modelo Canvas, en la práctica se utiliza una simplificación para el análisis y diseño de nuevos modelos que facilita el trabajo con el modelo.

En el diagrama 11 se presenta la herramienta del **Lienzo Canvas**<sup>41</sup> y el resumen de las preguntas clave por bloque. Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve bloques y preguntas guía ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio existentes o se puede diseñar, idear, crear y ‘prototipar’ nuevos modelos de negocio. Se

sugiere imprimir o construir el lienzo del modelo de negocio en formato grande, de modo que las y los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo con notas autoadhesivas e intercambiables. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis entre las y los participantes. En suma, la tarea consiste en dibujar el lienzo en un póster grande, colgar o pegar en una pared el lienzo, esbozar el modelo de negocio para comprender y mejorar su funcionamiento, trabajando en equipo y en consenso.

<sup>41</sup> Véase Modelo Canvas en Alexander Osterwalder en inglés consultado en octubre de 2016 de: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> y en español (subtitulado) recuperado en octubre de 2016 de: [https://www.youtube.com/watch?v=0oshJr\\_cEgY](https://www.youtube.com/watch?v=0oshJr_cEgY).



**Diagrama 11.** Resumen de preguntas clave del Lienzo Canvas para describir un modelo de negocio inclusivo

<p><b>Asociaciones Clave</b></p> <p>¿Quiénes son los socios/proveedores clave directos? ¿Quiénes son los socios/proveedores clave indirectos? ¿Qué actividades clave son realizadas por los socios/proveedores?</p>	<p><b>Actividades Clave</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>Recursos Clave</b></p> <p>¿Cuáles son los recursos clave necesarios para desarrollar y sostener la propuesta de valor?</p>	<p><b>Creación de Valor Inclusivo</b></p> <p>¿Qué tipo de producto se vende a cada comprador? ¿Cuáles son las características tangibles del producto? ¿Cuáles son las características intangibles del producto? ¿Cuáles son los factores diferenciadores del producto? ¿Qué valor ofrece el negocio para los actores con quienes tenemos vínculos hacia atrás en la cadena? ¿Qué valor social y ambiental ofrecemos?</p>	<p><b>Relación con los Compradores</b></p> <p>¿Cuál es la frecuencia de comunicación con cada comprador? ¿Qué forma de comunicación se está usando con cada comprador?</p> <p><b>Canales de Comercialización</b></p> <p>¿Por cuál medio se entrega el producto al cliente?</p>	<p><b>Segmentos de Compradores</b></p> <p>¿Quiénes son los compradores? ¿Qué necesidades tiene cada comprador? ¿Quiénes son nuestros segmentos de compradores más importantes? ¿Cómo identificamos las necesidades de nuestros compradores? ¿Cómo respondemos a las necesidades de nuestros compradores? ¿Cómo adquirimos nuevos compradores?</p>	<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes relacionados con el modelo de negocio? (Costos fijos y variables)</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 comprador?</p> <p>¿Cuál es la forma de pago por cliente? ¿Con qué frecuencia paga cada cliente? ¿Qué otros ingresos, fuera de la venta de productor, tiene?</p>
---	---	--	--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto



## Creación de la primera incubadora de negocios en Guyana

Las incubadoras de negocios son una de las herramientas utilizadas para impulsar el nacimiento de nuevas empresas. Ofrecen asistencia y canalizan servicios y recursos para la creación, consolidación y aceleración del ingreso de proyectos de negocio en el mercado durante el periodo inicial, el más vulnerable.

En las incubadoras, las y los emprendedores encuentran oportunidades para crear redes de negocios a lo largo de las cadenas de valor. Asimismo, en la medida en que van accediendo a recursos para iniciar y consolidar sus proyectos de negocio, emergen ecosistemas localizados que ofrecen un apoyo continuo e incrementan las posibilidades de éxito de sus empresas.

En Guyana, Cuso International estableció un acuerdo de asociación con la Cámara de Comercio e Industria de Georgetown con el propósito de ofrecer mejores oportunidades de emprendimiento a las personas jóvenes.

El primer paso consistió en realizar un estudio de viabilidad para determinar si una incubadora de negocios resultaría relevante y eficaz en el contexto específico de Guyana. Durante la realización del estudio, se identificaron otras dos instituciones que también estaban evaluando la posibilidad de crear una incubadora. Junto con estas dos instituciones, y como parte de una campaña de sensibilización, se organizó un seminario sobre incubadoras de negocios para informar a las pequeñas empresas sobre sus beneficios. El seminario se celebró en junio de 2016 y atrajo a 170 pequeñas empresas.

Tras la realización del seminario, Cuso International firmó un memorándum de entendimiento con el Small Business Bureau (una agencia gubernamental), GeoTecVision Guyana Inc. (una empresa del sector privado dedicada al desarrollo de soluciones tecnológicas innovadoras) y la Cámara de Comercio e Industria de Georgetown. El propósito de esta colaboración público-privada consiste en promover el desarrollo de pequeñas empresas mediante la oferta de servicios y actividades de desarrollo empresarial, iniciativas de apoyo a negocios y el establecimiento de una incubadora de negocios. Recientemente, para dar inicio al proceso de creación de la incubadora de negocios, se formó un Comité Asesor integrado por representantes de las instituciones colaboradoras y otras personas interesadas en contribuir a esta iniciativa.



## ¿Qué hacer para describir, evaluar y mejorar, además de innovar, modelos de negocio inclusivos?

### Para describir

**Paso 1.** Introduzca el marco general de la plantilla del modelo de negocio inclusivo describiendo brevemente los nueve bloques del Modelo Canvas (utilice el lienzo en blanco del anexo I).

**Paso 2.** Analice cada bloque facilitando un trabajo en equipo con las y los participantes. Motive la concentración en cada uno de los bloques utilizando la guía de preguntas clave correspondiente a cada bloque. Se sugiere proporcionar a las y los participantes una copia impresa de las preguntas guía que aparecen en el lienzo. Mantenga la discusión enfocada en el estado actual del modelo de negocio, puesto que los participantes tienden a deliberar acerca de lo que les gustaría ver en el futuro en vez de centrarse en lo que está ocurriendo en el presente. Recolecte la información en tarjetas de color llenadas por las y los participantes, consensue y péguelas en el bloque respectivo de la plantilla/póster grande, con el fin de poder visualizar todo el proceso.

**Paso 3.** Induzca la revisión de los resultados del lienzo pidiendo a una o a varias personas que resuma el modelo de negocio en sus propias palabras, empleando el Lienzo Canvas. Abra un espacio de discusión con las y los demás participantes para ver si están de acuerdo con la plantilla del modelo desarrollado. Las y los participantes tienen que moverse; no deben estar sentados ni mostrar una actitud pasiva, sino motivados para trabajar alrededor del lienzo, ajustando y mejorando las tarjetas, para comprender el funcionamiento actual del negocio.

### Para evaluar

**Paso 4.** La forma más simple de obtener una primera evaluación sobre el estado de situación del negocio inclusivo es revisar el balance entre los

bloques de las fuentes de ingreso y la estructura de costos:

- ¿Nuestras fuentes de ingresos exceden los costos?
- ¿Se generan suficientes utilidades como para considerar “atractivo” nuestro negocio inclusivo?
- Si generamos una ganancia, ¿es suficiente para invertir en innovaciones inclusivas?
- Si generamos una pérdida, ¿por qué está sucediendo?
- Además de responder a la pregunta: ¿el modelo descrito es inclusivo?

Una mirada más cercana a algunas figuras financieras básicas y claves podría indicar con mayor detalle la manera cómo se está desempeñando el negocio en materia de rentabilidad y eficiencia:

- ¿Cuán rentable es el modelo de negocio? (¿cuál es el margen de beneficio bruto?<sup>42</sup>).
- ¿Cuál es la proporción entre beneficios y costos? (¿cuál es la proporción entre los ingresos y las ganancias?, o ¿cuán eficientes somos respecto a los costos?<sup>43</sup>).
- ¿Cuántos productos deben ser vendidos para generar beneficio? (¿cuál es el punto de equilibrio?<sup>44</sup>).

<sup>42</sup> El margen de beneficio bruto es un indicador del “estado de salud” de un negocio, muestra cuánto gana el negocio por cada \$ de las ventas. Esto significa que mientras más alto es el porcentaje, hay más ganancias o dinero disponible para gastos. Margen de beneficio bruto (%) = (Beneficio Bruto o Utilidad antes de impuestos/Total de Ingresos) x 100.

<sup>43</sup> La relación costo-beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado del flujo de caja de un negocio para determinar cuáles son los beneficios por cada unidad monetaria que se emplea en el negocio.

<sup>44</sup> 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 el negocio 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 ganancias. Cantidad de unidades del punto de equilibrio = Costos fijos / (Precio de venta por unidad de producto - Costo variable por unidad de venta).





Además de contestar la siguiente pregunta: ¿cómo se aplica el principio de la visión inclusiva en los bloques del modelo?

**Para mejorar**

**Paso 5.** Se hace una lluvia de ideas sobre fortalezas, oportunidades y debilidades, y amenazas (método FODA) del modelo de negocio. La línea de evaluación puede ser el modelo de negocio entero, o cada uno de los nueve bloques del **Lienzo Canvas**<sup>45</sup>. Resalte debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades utilizando signos de suma y resta, distintos colores de tarjetas de papel u otros signos que sean fácilmente asociados por el equipo de trabajo con lo positivo y lo negativo. La información se escribe sobre tarjetas de papel que se pegan en el respectivo bloque de la plantilla del **Lienzo Canvas**. Discuta los resultados en plenaria y anote las conclusiones de la discusión.

El análisis FODA estructurado del modelo de negocio genera una instantánea del estado actual (puntos débiles y fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudar a diseñar nuevas opciones de modelos de negocio inclusivos.

Sin embargo, para simplificar el proceso puede utilizar las preguntas guía por bloque que se presentan en el **Lienzo Canvas** (diagrama 12), con el propósito de mejorar el modelo de negocio inclusivo de forma participativa, operativa y práctica.

<sup>45</sup> Osterwalder y Pigneur, *op. cit.*, pp. 212-225.

**Diagrama 12.** Resumen de preguntas clave del Lienzo Canvas para mejorar un modelo de negocio inclusivo

<p><b>Asociaciones Clave</b></p> <p>¿Se trabaja con aliados o proveedores en un grado suficiente? ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores? ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores?</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>¿Qué tan eficientes se es en la ejecución de las actividades? ¿Se hacen demasiadas actividades dentro del negocio, con la consiguiente falta de foco?</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a falta de enfoque?</p>	<p><b>Creación de Valor Inclusivo</b></p> <p>¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los compradores y de nuestros proveedores? ¿Se sabe cómo perciben los compradores y nuestros proveedores la propuesta de valor? ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores? ¿Qué también son atendidas los compradores y proveedores en los negocios de la competencia?</p>	<p><b>Relación con los Compradores</b></p> <p>¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los compradores y proveedores? ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores compradores y proveedores? ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los compradores? (por ejemplo: seguimiento, entre otros aspectos)</p> <p><b>Canales de Comercialización</b></p> <p>¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? ¿Qué tan bien se llega a los compradores y proveedores? ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir nuevos compradores?</p>	<p><b>Segmentos de Compradores</b></p> <p>¿Se conocen suficientemente bien a los compradores y sus necesidades? ¿Es probable que algunos grupos de compradores nos abandonen pronto? ¿Podemos reagrupar diferentes segmentos de compradores suficientemente bien?</p>	<p><b>Estructura de Costos</b></p> <p>¿La estructura de costos es adecuada? ¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos? ¿Qué tan eficiente es la estructura de costos?</p>	<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <p>¿Qué tan estables son las fuentes de ingresos? ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos? ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos (compradores o negocio)? ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor?</p>
---	---	--	---	---	--	--

**Fuente:** Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto



**Paso 6.** Aplicar la herramienta de la estrategia de océanos azules<sup>46</sup> que proporciona un marco propicio para mejorar el modelo de negocio; es decir, el Lienzo Canvas, complementado con la herramienta del océano azul, ayuda a entender el impacto de la mejora parcial en un modelo de negocio inclusivo.

La estrategia del océano azul facilita la creación de negocios inclusivos por medio de una diferenciación clara en la propuesta de valor que deja de lado las lógicas convencionales y de competencia de los negocios existentes: en lugar de superar el rendimiento de la competencia, la estrategia del océano azul promueve la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante la innovación en valor.

El propósito consiste en aumentar el valor que obtienen las y los compradores y proveedores mediante la creación de ventajas y servicios nuevos, al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos, para reducir los costos. Se emplean dos criterios: la diferenciación y la disminución de costos para innovar en valor por medio de la herramienta analítica “esquema de las cuatro acciones” o matriz CREA (crear, reducir, eliminar y aumentar).

Esta herramienta plantea cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica del modelo de negocio que se pretende mejorar:

1. De las variables evaluadas que contiene cada uno de los nueve bloques del modelo de negocio y los resultados logrados en el mapeo

de cadena de valor, ¿cuáles se deben eliminar, en función del objetivo que se quiere lograr: desarrollar negocios inclusivos y mejorar la calidad de vida de las personas con escasos recursos?

2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma que establece el modelo de negocio y el mapeo de la cadena de valor?
3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma que se establece en el modelo de negocio y el mapeo de la cadena de valor?
4. ¿Qué variables, que el modelo de negocio y el mapeo de la cadena de valor no hayan ofrecido nunca, se deben crear?

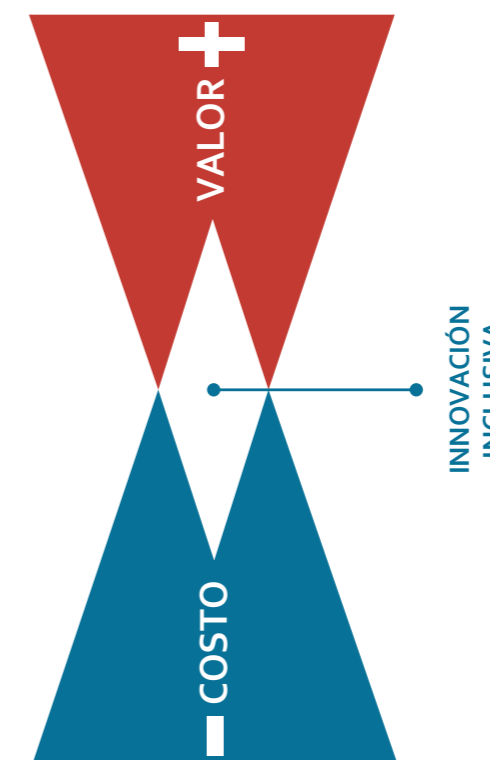
La combinación del concepto de innovación en valor y el esquema de las cuatro acciones con el Lienzo Canvas y el mapeo de la cadena de valor crea una nueva herramienta muy potente para la inclusión. En el lienzo del modelo de negocio, el lado derecho representa la captura y entrega de valor, los ingresos, y el izquierdo, la creación de valor, los costos. Esta herramienta encaja a la perfección con la lógica de innovación social en valor, que propone aumentar el valor inclusivo y reducir los costos.

En los diagramas 13 y 14 se explica en forma gráfica la matriz CREA, la combinación del Lienzo Canvas con la innovación en valor y el resultado que se espera lograr con ambas herramientas<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Herramienta desarrollada por Renée Mauborgne y W. Chan Kim. Véase enlace recuperado en octubre de 2016 de: <https://es.blueoceanstrategy.com/book/>

<sup>47</sup> Para conocer ejemplos del proceso, léanse las páginas 225 a 241 de Osterwalder y Pigneur, op. cit.

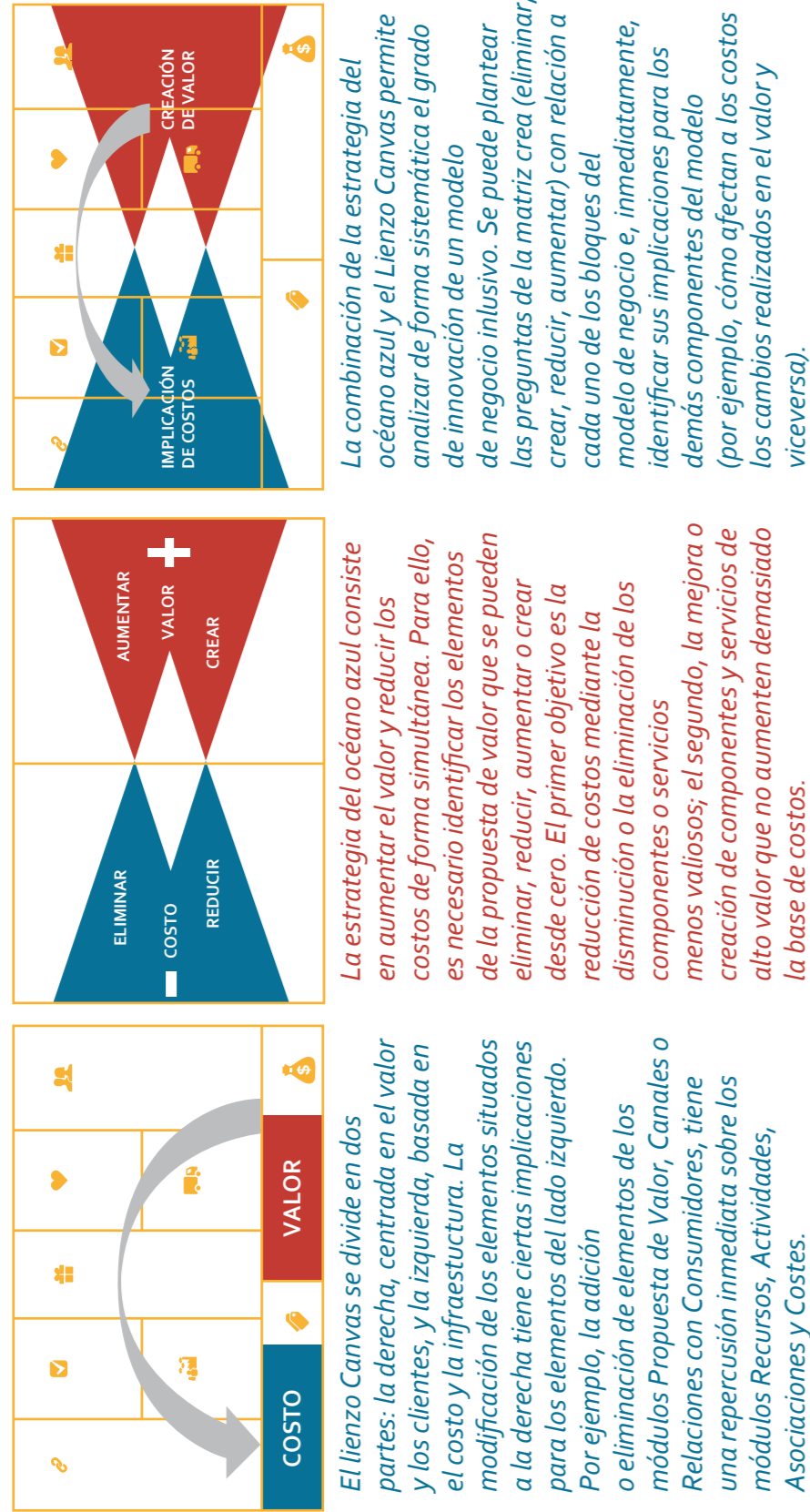
Diagrama 13. La matriz CREA



<b>AUMENTAR</b>	¿QUÉ VARIABLES SE DEBEN AUMENTAR?	¿QUE VARIABLES SE DEBEN CREAR?	<b>CREAR</b>
<b>ELIMINAR</b>	¿QUÉ VARIABLES PUEDEN ELIMINARSE PARA MEJORAR EL MODELO DE NEGOCIO INCLUSIVO?	¿QUÉ VARIABLES SE DEBEN REDUCIR?	<b>REDUCIR</b>



**Diagrama 14.** Combinación de la matriz CREA con el Lienzo Canvas para mejorar y/o innovar modelos de negocio inclusivos



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto



**Paso 7.** Mejore el modelo de negocio incorporando los resultados del paso 6, por medio de una participación activa entre las y los actores clave a partir de las siguientes preguntas guía:

- ¿Cómo queremos que sea nuestro modelo de negocio inclusivo en el futuro?
- ¿Cómo funcionaría el negocio inclusivo propuesto?
- ¿Qué bloques cambiarían?
- ¿Qué elementos clave cambiarán en cada bloque?

**Paso 8.** Ligue el Lienzo Canvas de descripción y evaluación del modelo de negocio con los cambios y/o mejoras que se quieren lograr a través de la plantilla del modelo de negocio mejorado, empleando la herramienta de la matriz CREA. Las brechas que se registren entre ambos modelos revelan las posibles áreas de cambio e innovación inclusiva en el modelo de negocio. Discuta y priorice las intervenciones más críticas que deben ser tomadas en cuenta para lograr el propósito de la visión inclusiva.

**Para innovar modelos de negocio inclusivos**

**Paso 9.** Retome el bloque número dos del modelo de negocio: Propuesta de valor inclusiva de doble vía. Este concepto es importante para compradores que quieren incluir a productores de pequeña escala además de personas y organizaciones que involucran a individuos en situación de vulnerabilidad en su cadena de suministro. En modelos de negocio inclusivos es importante mirar la propuesta de valor desde dos perspectivas: 1) la propuesta de valor desde el punto de vista de las y los productores, y 2) la propuesta de valor desde la perspectiva de las y los compradores. Los modelos de negocio inclusivos deben ser sensibles a las realidades de las y los actores clave, así como a las demandas de las y los consumidores.

En este paso, las y los participantes deben recordar el orden de los procesos clave de la cadena de valor; asegúrese de que la información relevante sobre todos los modelos de negocio esté disponible para cada uno. Si los modelos de negocio no están disponibles en un formato de fácil manejo, pida a cada uno de los actores clave o grupos de actores clave que copien su modelo de negocio en otro lienzo y dejen en blanco el bloque de compradores (bloque 1) y asociaciones clave (bloque 8) para, luego, pegar de forma entrelazada, en el orden identificado y priorizado en el mapeo de la cadena de valor, tal y como se muestra en el diagrama 15.







## Reflexión y sugerencias<sup>49</sup>

Una cosa es esquematizar un modelo de negocio (pasos 1, 2 y 3) y otra, muy distinta, diseñar un modelo de negocio nuevo, innovador e inclusivo (pasos 4 al 11). Es necesario alimentar un proceso creativo para generar un número elevado de ideas de modelos de negocio inclusivos e identificar las mejores a partir de probar y ajustar prototipos para desarrollar negocios y mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad. Este proceso se conoce como innovación social para prosperar ayudando a los demás entre nosotros. El diseño de nuevos modelos de negocios inclusivos exige una actitud positiva para dominar el arte de la innovación social.

Antes, la mayoría de las cadenas de valor (sectores y subsectores económicos) tenían un modelo de negocio agregado dominante. Sin embargo, esta realidad ha cambiado radicalmente. Hoy en día tenemos muchas opciones a nuestro alcance para el diseño de nuevos modelos de negocio inclusivos. Además, los diferentes modelos compiten en los mismos mercados, y las fronteras que separan los sectores y subsectores están desapareciendo. Uno de los desafíos a los que nos enfrenta la innovación de modelos de negocio inclusivos es el de salir de nuestra área de confort y disipar las dudas sobre las cuestiones operativas para así poder generar ideas de impacto social realmente nuevas.

La innovación en modelos de negocio inclusivos no mira al pasado, pues este dice poco sobre el abanico de posibilidades a disposición de los nuevos modelos de negocio. Ella no consiste en observar a la competencia para criticarla y luego copiar sus modelos clásicos e imperfectos o tomarlos como punto de referencia para aplicar acciones de altruismo y responsabilidad social empresarial, sino en inventar mecanismos nuevos que permitan crear valor para desarrollar negocios de calidad y mejorar la calidad de vida de las personas con escasos recursos. La innovación en modelos de negocio inclusivos nos exige desafiar

las normas para diseñar modelos originales que satisfagan las necesidades desatendidas. Para encontrar opciones nuevas o mejores es necesario engendrar un puñado de ideas para después elegir las más apropiadas.

De esto se deduce que la innovación social tiene dos fases principales: la generación de ideas, en la que lo importante es la cantidad, y la síntesis, en la que las ideas se comentan y combinan para finalmente escoger un número reducido de las opciones más viables. Estas opciones no siempre serán modelos de negocio disruptivos<sup>50</sup>; también pueden ser innovaciones que amplíen el alcance de un modelo de negocio existente con el fin de mejorar el bienestar de un mayor número de personas en situación de vulnerabilidad. Para ello necesitamos:

### 1. Formar equipos de trabajo heterogéneos para generar ideas de negocios inclusivos y novedosos

Es esencial contar con un equipo adecuado para concebir propuestas de modelos de negocio eficaces y novedosos. Las personas del equipo deben ser de diversa naturaleza en lo que concierne a género, antigüedad, edad, grado de experiencia, unidad empresarial o de negocio, conocimiento de las y los clientes finales, compradores y productores, además de especialización profesional.

### 2. Saber qué investigar y estudiar antes de generar ideas de modelos de negocio inclusivos

Lo ideal es que el equipo se someta a una fase de zambullida que incluya, por ejemplo, la investigación general, el estudio de clientes y compradores actuales o potenciales, el escrutinio de nuevas tecnologías o la evaluación de modelos de negocio existentes. El zambullido puede durar varias semanas. Es posible que este punto sea superado por los resultados que hay que lograr por medio de la implementación de las secciones dos y tres del presente manual.

### 3. Generar lluvia de ideas para los diferentes bloques del modelo de negocio inclusivo

El equipo debe sentirse motivado por las y los facilitadores a ampliar el abanico de soluciones potenciales, con el objetivo de generar tantas ideas como sea posible. Cualquiera de los nueve bloques del Lienzo Canvas puede ser un punto de partida. Es importante establecer normas para la sesión de lluvia de ideas que obliguen a las y los participantes a concentrarse en la concepción de ideas y así evitar que formulen sus críticas al principio del proceso.

### 4. Establecer un orden de prioridades consensuadas con base en el objetivo que se quiere lograr (en nuestro caso, desarrollar negocios inclusivos para mejorar la calidad de vida de las personas con escasos recursos)

Luego de ampliar el abanico de soluciones posibles, el equipo debería definir criterios para reducir el número de ideas a una cantidad manejable. Los criterios deben ser específicos, como los establecidos en la sección dos de este manual.

### 5. Crear y/o diseñar modelos de negocio inclusivos completos

Con los criterios definidos, el equipo debería ser capaz de reducir el número de ideas a una lista prioritaria de entre tres y cinco innovaciones potenciales, utilizando el Lienzo Canvas y los once pasos para esquematizar, comentar, diseñar, mejorar, probar y seguir mejorando las diferentes ideas de modelos de negocio inclusivos, de forma participativa y consensuada.

### Recursos adicionales

Un curso gratuito y completo sobre la utilización del Lienzo Canvas, en español, puede implementarse a partir del siguiente enlace, consultado en octubre de 2016: <https://sites.google.com/site/itinerarioempreendedor/guia-didactica>.

Aquí se explica cómo se puede generar un modelo de negocio innovador (no incluye la incorporación del proceso inclusivo).

<sup>49</sup> Desarrolladas con base en Osterwalder y Pigneur, op. cit., pp. 136-195.

<sup>50</sup> Definición propia: transformar lo complejo y caro en sencillo y barato.



## Fomento del sector de cacao hondureño a través de cadenas de valor inclusivas

En Honduras, el cultivo del cacao representa una actividad productiva muy importante, especialmente para las y los 3500 pequeños productores concentrados en los departamentos de Cortés, Atlántida, Santa Bárbara, Yoro, Colón, Comayagua y Copán. Colectivamente, manejan unas 4200 hectáreas de áreas cultivadas, donde se están instalando nuevas parcelas de cacao y rehabilitando plantaciones. El significativo esfuerzo realizado por diversas organizaciones ha logrado impulsar la recuperación de la producción de cacao a nivel nacional, posibilitando la oferta de servicios de apoyo a este sector.

A inicios de 2015, Cuso Internacional y la Organización Cristiana de Desarrollo Integral de Honduras (OCDIH) concluyeron el estudio de la cadena de valor de hortalizas de la Asociación de Horticultores Brisas de las Flores. El objetivo principal del estudio fue evaluar el funcionamiento de los eslabones de producción, procesamiento y comercialización, así como visibilizar el rol de la mujer y promover una mayor colaboración entre las y los actores de la cadena. Como parte del proceso de socialización de resultados, se elaboró una guía metodológica.

En 2016, Cuso Internacional y la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) firmaron un acuerdo de asociación que incluyó como objetivo estratégico apoyar diversas cadenas de valor. Se acordó emplear la guía metodológica desarrollada el año anterior y replicar un taller con las y los pequeños productores de cacao de Jutiapa, en el departamento de Atlántida. A partir de esta experiencia, se desarrolló un plan para la promoción, organización e implementación de una serie de talleres para divulgar y transferir la metodología a las y los productores, microempresarios y otros actores de las cadenas de cacao, marañón, miel y pimienta gorda.

Después de un ejercicio de priorización, se llevó a cabo un estudio acerca de la cadena de valor de cacao con el fin de conocer su estado actual en sus diversos eslabones, y así se identificaron los aspectos débiles y las oportunidades de mejora. Tomando en cuenta los resultados del estudio y el interés de actores claves, se firmaron acuerdos de asociación con dos cooperativas cacaoteras: la Asociación de Productores Agroforestales de la Cuenca del Río Choloma (Apach) y la Cooperativa de Productores de Cacao de Jutiapa Limitada (Copracajul).

Una de las recomendaciones que se deriva del estudio y que se está implementando actualmente es la elaboración de un plan de acción para un periodo de tres años, que comprenderá el desarrollo de un plan de direccionamiento estratégico, uno de mejora organizacional y, entre otros elementos, uno de formación y fortalecimiento de las capacidades empresariales en cada una de estas dos cooperativas.

Además, en 2017, Cuso Internacional iniciará un proceso de apoyo técnico a la Asociación de Productores de Cacao de Honduras (Aprocacaho), que incluye la realización de trece diagnósticos y la elaboración de planes de acción, asesoría técnica y fortalecimiento empresarial<sup>51</sup>.

51 Para más información, véase <http://www.aprocacaho.com/>





## Quinta sección Identificación de los retos

### Contenido

- ▶ ¿Cuáles son los retos para desarrollar negocios y mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad?
- ▶ ¿Cómo evaluar y priorizar, con la participación de actores clave, los retos que permitan establecer las intervenciones prioritarias para el cambio?



## ¿Cuáles son los retos para desarrollar negocios y mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad?

Los emprendimientos inclusivos son iniciativas que generan rentabilidades económicas, ambientales y sociales, y que, en una lógica de mutuo beneficio (eslabonamientos hacia atrás y adelante), están incorporando en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos para mejorar su calidad de vida.

Existen dos modalidades para impulsar negocios inclusivos:

1. Incorporar a las personas de bajos ingresos y en situación de vulnerabilidad como socias empresariales, como proveedoras (de materia prima y de servicios) o como distribuidoras.
2. Incluir a las personas de bajos ingresos y en situación de vulnerabilidad como consumidoras cuando el negocio genera una propuesta de valor que satisface las necesidades de estas personas en condiciones accesibles para ellas.

Estas dos acciones caracterizan a un negocio inclusivo o empresa ancla,<sup>52</sup> que es el punto de apalancamiento de la cadena de valor y destaca por establecer asociaciones claves con proveedores, generar empleo y crear propuestas de valor inclusivas. Esta acción llega a reportar los siguientes beneficios al negocio ancla y a los negocios eslabonados:

- Reducción de sus riesgos: asegurando sus cadenas de suministro, fortaleciendo su licencia social para operar y aumentando el valor de su marca y reputación.
- Mejorando la gestión de sus negocios: reduciendo costos, aumentando su productividad e incrementando la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad.

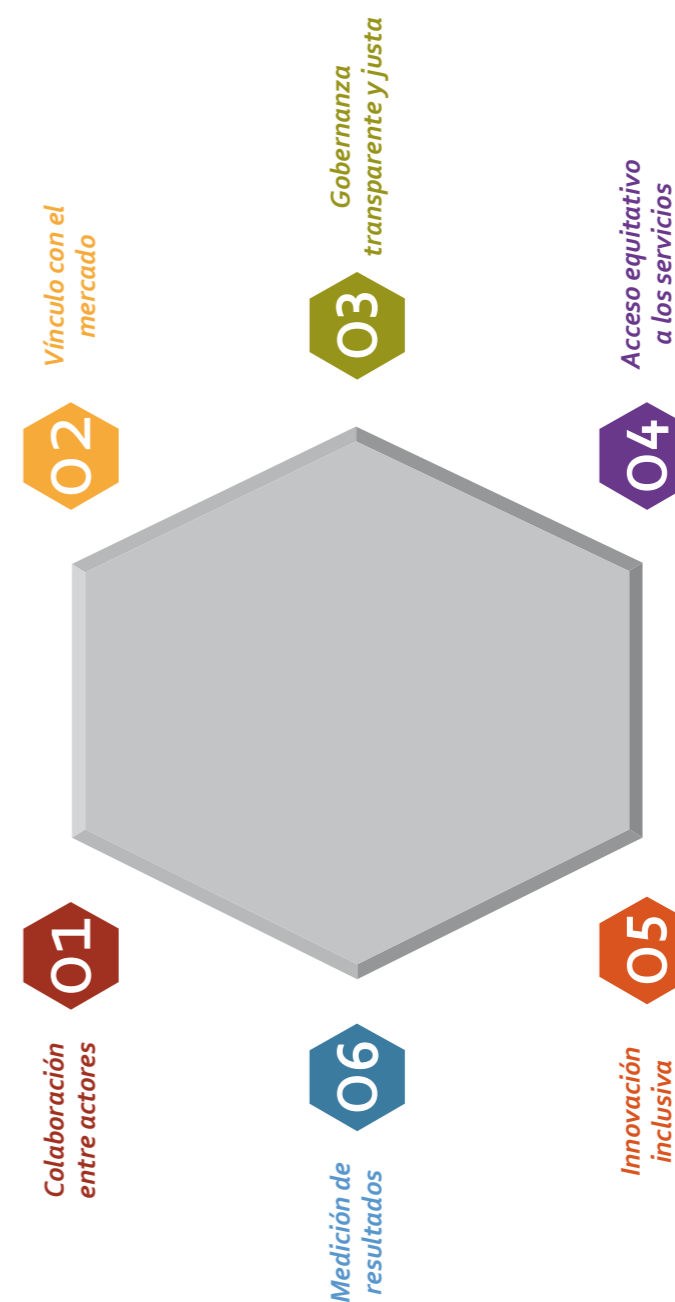
<sup>52</sup> Para mayor detalle, léase la sección cuatro de este manual.

- Desarrollando nuevos mercados: mejorando el costo del capital social, accediendo a nuevos mercados, estimulando la innovación y promocionando el crecimiento de los ingresos.

Según esta lógica, recientes estudios de caso y lecciones aprendidas<sup>53</sup> sobre cadenas de valor y nuevos modelos de negocio inclusivos coinciden en que los acuerdos comerciales justos y equitativos que favorezcan la visión inclusiva, para que sean más eficientes y evolucionen en el tiempo a partir del funcionamiento de la propuesta de valor de doble vía, deberían evaluar y desarrollar el conjunto de áreas de intervención estratégica con la participación de las y los actores clave para evaluar el funcionamiento de la visión inclusiva en la cadena de valor y los negocios eslabonados que se presenta en el diagrama 17.

<sup>53</sup> Léanse estudios de caso y lecciones aprendidas en los siguientes enlaces recuperados en noviembre de 2016 de:  
<http://www.growinginclusivemarkets.org/>,  
<http://www.traidcraft.co.uk/buy-fair-trade>,  
<http://www.expoknews.com/caso-de-exito-de-negocios-inclusivos-toks-y-mermeladas-santa-rosa/>, <http://action2020.org/business-solutions/inclusive-business-models>, <http://negociosinclusivoscolombia.org/index.php/negocios-inclusivos/zona-de-casos/experiencias-ni>, <http://www.iied.org/new-business-models-for-sustainable-trade>

Diagrama 17. Áreas de intervención estratégica para evaluar el funcionamiento de la visión inclusiva





El área de intervención estratégica 1 asegura que todos los actores están alineados en una sola dirección. Las áreas 2-5 representan un conjunto altamente interconectado que estructura la forma como trabajan entre ellos los actores del negocio de los eslabones de la cadena de valor. El área 6 mide el progreso para asegurar la mejora continua de la visión inclusiva.<sup>54</sup>

COLABORACIÓN ENTRE ACTORES	PREGUNTAS CLAVE
<p>Un tema común en los nuevos modelos de negocio inclusivos es aquel en el que todos o la mayoría de los actores y de los negocios eslabonados establecen objetivos compartidos de colaboración, para facilitar la identificación y resolución de problemas, tanto en materia de rendimiento comercial como social y ambiental.</p> <p>Los negocios inclusivos están experimentando e innovando con formas de trabajo mucho más integradas, desafiando las claras fronteras tradicionales entre el papel de la empresa y los roles de sus socios y clientes/compradores.</p> <p>El desarrollo de una visión compartida/integral/sistémica de la cadena y los negocios al interior de ella reconoce y valora la interdependencia de los actores. Extiende significativamente los límites habituales del modelo de negocio tradicional, que se ha centrado en la empresa individual y sus procesos internos, a uno de procesos en toda la cadena que involucran a múltiples actores y la innovación de nuevos negocios.</p> <p>Una red de colaboración es vital para establecer procesos de trazabilidad, inocuidad, calidad, sostenibilidad, inclusión, beneficios, innovación disruptiva<sup>54</sup> y mejora continua, que generan fuertes incentivos de colaboración para la identificación y resolución de problemas.</p> <p>El desarrollo sistemático de la cadena reconoce el valor de la interdependencia de los actores que a menudo implica la identificación y puesta en marcha de uno o más negocios ancla para que lideren el proceso de colaboración.</p>	<p>¿Existen flujos formales o informales de información entre las y los actores?</p> <p>¿Las y los actores de la cadena comparten una visión y persiguen las mismas metas?</p> <p>¿Las metas comerciales están alineadas entre las y los actores?</p> <p>¿Las metas sociales están alineadas entre las y los actores?</p> <p>¿Las metas ambientales están alineadas entre las y los actores?</p> <p>¿La cadena puede ser descrita como una red colaborativa de socios?</p> <p>¿Se identifican fácilmente los problemas en la cadena y en los negocios que ella contiene?</p> <p>¿Las y los actores de la cadena son capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se pueden avecinar?</p> <p>¿Las interdependencias entre actores de la cadena son reconocidas y valoradas?</p> <p>¿Los procesos son definidos a lo largo de la cadena y no están restringidos a un actor individual?</p> <p>¿Los incentivos están creados para estimular el comportamiento colaborativo a lo largo de la cadena?</p> <p>¿Existen negocios ancla para liderar los procesos colaborativos en diferentes partes de la cadena o dentro del modelo de negocio?</p> <p>¿Cada actor tiene oportunidades para participar en el proceso de toma de decisiones de la cadena?</p>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4.

<sup>54</sup> Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4.

S. Ferris, P. Robbins, R. Best, D. Seville, A. Buxton, J. Shriver & E. Wei (2014). Linking smallholder farmers to markets and the implications for extension and advisory services. United States Agency for International Development (USAID), project "Modernizing Extension and Advisory Services" (MEAS). Recuperado en noviembre de 2016 de: [www.meas-extension.org](http://www.meas-extension.org)

<sup>55</sup> Definición propia: que transforma lo complejo y caro en sencillo y barato.

VINCULACIÓN EFECTIVA AL MERCADO	PREGUNTAS CLAVE
<p>Los nuevos modelos de negocio inclusivos deben construir relaciones comerciales que permitan que las y los proveedores de pequeña escala puedan aproximarse al comprador formal, y que el comprador formal esté dispuesto a aproximarse a las y los pequeños productores.</p> <p>Para las y 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 (área de intervención estratégica 3), pero que también les provea acceso a servicios clave (área 4). Por lo tanto, las y los pequeños productores deben asegurar la provisión estable de sus productos y responder a las necesidades y requisitos de sus compradores. 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.</p> <p>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.</p> <p>Organizaciones de productores formales e informales incrementan los incentivos para que las y los productores cooperen y compitan como un solo proveedor; por ejemplo, centrales de insumos, uniones de cooperativas y cooperativas de base.</p> <p>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 y ambiental sostenibles.</p>	<p>¿Las relaciones comerciales son estables?</p> <p>¿Las relaciones comerciales son rentables para todas y todos los actores?</p> <p>¿Cada eslabón agrega valor (social, comercial y ambiental) al producto?</p> <p>¿Las y los productores obtienen ingresos estables con sus productos?</p> <p>¿Las y los actores tienen la capacidad de identificar nuevas oportunidades en el mercado?</p> <p>¿Las y los actores reaccionan rápidamente ante los cambios de las condiciones de mercado?</p> <p>¿Las y los intermediarios responden a las necesidades de compradores y proveedores con una propuesta de valor de doble vía?</p> <p>¿Las y los productores están familiarizados con el producto final que se entrega al consumidor final?</p> <p>¿Las y los compradores están familiarizados con el sistema de producción?</p> <p>¿Las y los intermediarios entregan un valor social y comercial a proveedores y compradores?</p> <p>¿Las y los productores están agrupados en organizaciones formales y/o informales?</p> <p>¿El sistema de suministro es estable?</p> <p>¿Las y los productores llegan a mercados complementarios para productos secundarios?</p>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4.



GOBERNANZA TRANSPARENTE Y EFECTIVA	PREGUNTAS CLAVE
<p>La gobernanza se refiere al establecimiento, monitoreo y cumplimiento de reglas formales e informales a lo largo de la cadena de valor y los modelos de negocio inclusivos que ella contiene. Las reglas se refieren a los términos de la negociación, incluyendo fijación de precios, normas y regularidad de la entrega del producto; a menudo se refieren también a las condiciones de compra.</p> <p>Específicamente, una gobernanza justa y transparente alude al establecimiento y aplicación de estándares claros y consistentes, compromisos conscientes para comprar y vender ciertos volúmenes de ciertos productos de calidad en ciertos momentos y procesos equitativos de gestión de riesgos.</p> <p>Un nuevo modelo de negocio busca hacer estos procesos justos y transparentes a todos los miembros de la cadena. La interdependencia mutuamente reconocida entre los actores de la cadena es clave. El riesgo comercial compartido y el seguro contra el fracaso se citan con frecuencia en todos los niveles como el cimiento de las relaciones exitosas. Esto puede lograrse de manera formal o informal, pero las garantías deben ser transparentes, de manera que la cadena pueda ser monitoreada de manera regular y las reglas sean aplicadas a través de un facilitador acordado, la autorregulación de la cadena u otros mecanismos en ella.</p> <p>Las y los pequeños productores necesitan tener acceso a mecanismos que permitan que sus compradores sean responsables y viceversa. Ejemplos de diferentes modelos incluyen el desarrollo conjunto, la gestión y la aplicación coherente de normas, el uso de contratos para mejorar la previsibilidad y la transparencia para las y los productores, la mejora de la previsión y la planificación, directrices claras, coherentes y conocidas para la fijación de precios, los grados de calidad, entre otros factores.</p> <p>Algunas formas de gobernanza transparente y justa pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un estándar de producción claro y accesible permite a las y los pequeños productores saber lo que se requiere para obtener los mejores precios.</li> </ul>	<p>¿La calidad y los estándares de producción son consistentes y conocidos por las y los actores?</p> <p>¿La formación del precio en cada eslabón de la cadena es conocida por los actores?</p> <p>¿Las y los productores conocen los requisitos de calidad necesarios para obtener el mejor precio por su producto?</p> <p>¿Los incentivos son transparentes y coherentes con los resultados?</p> <p>¿Existen compromisos claros de compra y venta para ciertos volúmenes, calidad y periodos de tiempo?</p> <p>¿Hay procesos equitativos establecidos para compartir el riesgo productivo?</p> <p>¿Existen procesos equitativos establecidos para distribuir el riesgo comercial?</p> <p>¿El riesgo no es exclusivo de una o un actor o de un grupo de actores?</p> <p>¿Las condiciones de venta son transparentes para todas y todos los actores?</p> <p>¿Las condiciones de compra son transparentes para todas y todos los actores?</p> <p>¿Existen contratos formales o informales con las y los productores?</p> <p>¿Existen mecanismos para asegurar precios equitativos para las y los actores?</p> <p>¿La calidad y los estándares de producción son consistentes y conocidos por todas y todos los actores?</p>

GOBERNANZA TRANSPARENTE Y EFECTIVA	PREGUNTAS CLAVE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estándares que se desarrollan con voces participativas de las y los productores, más que unilateralmente por los compradores, son más propensos a evitar la exclusión no intencional de algunos grupos de productores (ver también el área 5).</li> </ul> <p>La transparencia de los precios a través de la cadena permite una negociación más efectiva y fundamentada, incluso sin necesidad de transparencia de los márgenes.</p> <p>La transparencia sobre el impacto de los cambios en la fijación de precios y la política a través de toda la cadena de valor permite a los responsables de la toma de decisiones considerar la sostenibilidad de toda la cadena.</p> <p>En cuanto a los incentivos, los nuevos modelos de negocio también buscan que los incentivos sean transparentes y ayuden en su acumulación a los actores responsables del cambio positivo. Ejemplos de diferentes modelos incluyen incentivos para alcanzar o superar metas de calidad y cantidad, contratos que aprovechan el acceso al crédito, a insumos a precios razonables, etcétera. La cuestión clave aquí es la necesidad de alinear los incentivos con los resultados. Un nuevo modelo de negocio vincularía los incentivos para mejorar las condiciones del mercado según un acuerdo de participación en los beneficios; es decir, las y los productores de bajos ingresos mejoran la calidad que permite vender el producto a consumidores más exigentes a un precio más alto, incluso cubriendo los gastos de comercialización. Es importante tener un nivel mínimo de entendimiento común sobre el cual basar la toma de decisiones. El establecimiento de estándares, el monitoreo regular de los procesos y el cumplimiento son ejemplos de áreas que se benefician del entendimiento común, la transparencia y la justicia.</p>	

**Fuente:** Elaboración propia con base en Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4.



ACCESO EQUITATIVO A LOS SERVICIOS	PREGUNTAS CLAVE
<p>Uno de los desafíos especiales a los que se enfrentan las y los pequeños productores, que a menudo no participan de manera exitosa en mercados más formales (y potencialmente más rentables), es la falta de acceso a servicios como crédito, información de mercado y mejores prácticas que podrían mejorar la calidad, los rendimientos, el medio ambiente, entre otros. Las propuestas de valor de doble entrada han llevado al desarrollo de una nueva generación de intermediarios del sector privado que pueden unir los dos mundos: pequeños productores, personas vulnerables y de bajos ingresos con empresas formales.</p> <p>Estos intermediarios especializados que desarrollan e implementan propuestas de valor de doble vía pueden utilizar sus habilidades para mejorar o construir cadenas de suministro que permitan a las y los pequeños propietarios acceder al crédito, al conocimiento y a la tecnología, y desarrollar incentivos que estimulen a las y los productores a invertir en su propia producción en función de las necesidades del mercado. Esta capacidad de ampliar la frontera de servicios a aquellos actores a los que normalmente se les niega ese acceso es un ingrediente clave en una relación a través de la cual las y los pequeños productores pueden sostener su participación y evolución en el mercado.</p> <p>El crédito, la información y la tecnología pueden ser proporcionadas por el comprador o por un agente del comprador, por una asociación, por una ONG o por un brazo comercial de una organización de productores o por la misma organización de productores. No hay una sola receta para el éxito, pero la evidencia reciente sugiere que la prestación de servicios a través de un intermediario de la cadena puede ser más rentable que los servicios prestados por los actores en los extremos de la cadena, es decir, las y los productores primarios o el comprador final.</p>	<p>¿Existe asistencia técnica en el proceso de producción?</p> <p>¿Existe tecnología disponible para desarrollar productos?</p> <p>¿Los servicios de transporte son accesibles a las y los productores?</p> <p>¿Las y los productores tienen acceso a servicios financieros?</p> <p>¿Los servicios financieros son usados por las y los productores?</p> <p>¿Están establecidos los modelos de suministro de insumos?</p> <p>¿Los servicios están siendo proporcionados a través de intermediarios que ofrecen una propuesta de valor de doble vía?</p> <p>¿Los servicios financieros toman en cuenta las garantías intangibles (contratos, organización, certificaciones, entre otras)?</p> <p>¿Las y los productores tienen acceso a la información de mercado a tiempo?</p> <p>¿Las y los productores tienen acceso a la información de estándares de calidad?</p>

ACCESO EQUITATIVO A LOS SERVICIOS	PREGUNTAS CLAVE
<p>Debido a la combinación de objetivos comerciales, sociales y ambientales, los nuevos negocios empresariales con frecuencia requieren insumos adicionales de actores no vinculados como ONG o como Cuso International para apoyar la posición de actores de la cadena menos dotados. A menudo éstos juegan un rol catalizador o convocador, identificando las oportunidades para las y los pequeños productores y ayudando a lograr inversiones para reunir a los actores de la cadena con el propósito de discutir y acordar objetivos comerciales, ambientales y sociales comunes.</p> <p>Por lo tanto, los nuevos modelos de negocio buscan configuraciones que pongan más énfasis en un mayor papel para los proveedores de servicios intermediarios que comparten el riesgo y que están financieramente emparejados con el valor del producto y el tipo de cadena de suministro. Para las y los productores de pequeña escala, un contrato puede utilizarse como garantía de los préstamos. Un número creciente de proveedores de financiamiento<sup>2</sup> están preparados para proporcionar crédito de flujo de efectivo a los pequeños productores que tienen contratos seguros.</p>	

Fuente: Elaboración propia con base en Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4.

56 Por ejemplo, Root Capital opera en veintinueve países de América Latina, África Oriental y Occidental y Asia. Recuperado en noviembre de 2016 de: [http://www.rootcapital.org/where\\_we\\_work.php](http://www.rootcapital.org/where_we_work.php)



INNOVACIÓN INCLUSIVA	PREGUNTAS CLAVE
<p>Los nuevos modelos de negocio inclusivos promueven la innovación por parte de múltiples actores a lo largo de la cadena de productos y servicios, así como los procesos que sustentan a ambos.</p> <p>Si bien el acceso equitativo a los conocimientos técnicos y de mercado crea un campo de juego más equitativo para que los productores de pequeña escala y personas en situación de vulnerabilidad puedan participar en mercados más estrictos, un acceso más inclusivo a la innovación proporciona un medio para mantenerse competitivo en mercados dinámicos. Las innovaciones importantes en las cadenas de suministro van desde ideas de nuevos productos, desarrollo de mejores prácticas, desarrollo de estándares, hasta el despliegue de nuevas estructuras organizacionales de la cadena de suministro.</p> <p>Demasiadas intervenciones de desarrollo se realizan “para” las personas de bajos ingresos y en situación de vulnerabilidad, en lugar de “con” ellas, sin consultar e incorporar sus perspectivas, necesidades y potencialidades a lo largo de la cadena. A modo de ejemplo, constituye una de las ironías duraderas del desarrollo sostenible que el cumplimiento de algunos esquemas de certificación introducidos en el mercado en nombre de la “sostenibilidad” sea proporcionalmente mucho más costoso para las y los pequeños productores, lo que amplifica las desigualdades existentes en la economía rural.</p> <p>Un enfoque sistémico de la innovación debiera permitir una mayor comprensión de las interdependencias entre los actores, así como el acceso compartido a los beneficios potenciales de la coordinación y las actividades conjuntas. El resultado final es una mejora en la posición competitiva de la cadena en su conjunto en lugar de la acumulación de valor adicional para un miembro o subconjunto de miembros en la cadena. Por esto, se justifica la propuesta de valor de doble vía por medio del <b>Lienzo Canvas</b>.</p>	<p>¿Las innovaciones están siendo promovidas por varios actores incluyendo a las y los pequeños productores y personas en situación de vulnerabilidad?</p> <p>¿Las innovaciones están claramente alineadas con las oportunidades de mercado?</p> <p>¿Las y los actores de la cadena llevan a cabo un mejoramiento continuo de productos y procesos?</p> <p>¿Los actores tienen la capacidad de responder a las tendencias del mercado?</p> <p>¿Las perspectivas y necesidades de pequeñas productoras y productores son incorporadas en el proceso de innovación?</p> <p>¿Se están promoviendo procesos de innovación liderados por pequeñas y pequeños productores de bajos ingresos y personas en situación de vulnerabilidad?</p> <p>¿La innovación se da de manera regular y sistemática?</p> <p>¿Los planes para mejorar la calidad y el volumen del producto son desarrollados de forma conjunta: proveedores-empresa ancla-comprador/cliente final?</p> <p>¿Las ganancias en las innovaciones están repartidas de manera justa entre las y los actores?</p> <p>¿Las intervenciones de desarrollo se están realizando “con” las y los pequeños productores y personas en situación de vulnerabilidad y no solo “para” ellos?</p> <p>¿La cadena de valor se caracteriza por el desarrollo de una propuesta de valor diferenciada?</p> <p>¿Nuestra participación en procesos de innovación es motivada por incentivos?</p>

INNOVACIÓN INCLUSIVA	PREGUNTAS CLAVE
<p>La innovación es importante porque se vincula directamente con la diferenciación en el mercado, que es el principal motor para mantener una posición competitiva de todos los emprendimientos en la cadena de valor y negocios eslabonados. Un enfoque en la calidad intrínseca requiere que la innovación evolucione en toda la cadena vinculada al mercado. Tradicionalmente, la innovación de productos y procesos ha ocurrido con la empresa líder que domina el proceso y cosecha los beneficios. Sin embargo, toda la cadena puede ser contratada para lograr mayores ganancias en la innovación de productos y procesos que las disponibles para la empresa líder en la cadena.</p>	

**Fuente:** Elaboración propia con base en Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4.



MEDICIÓN DE RESULTADOS	PREGUNTAS CLAVE
<p>El axioma empresarial indica que no se puede administrar lo que no se mide; en consecuencia, es necesario diseñar e incorporar indicadores y planes de acción para el monitoreo y la evaluación de los efectos de la relación comercial como un negocio con fines de lucro y también como un vehículo para el desarrollo inclusivo. Estas medidas de impacto en el desarrollo de las personas de bajos ingresos y en situación de vulnerabilidad ayudan a evitar que las empresas hagan declaraciones exageradas de los procesos de inclusión y precisan la evolución de la cadena de valor inclusiva para construir una mejora continua.</p> <p>Las medidas citadas deben ser sólidas y defendibles; además, deberían esforzarse por ser lo más simples y eficientes posible. La búsqueda de un equilibrio adecuado requiere un diseño y pruebas compartidas por parte de las y los actores de los negocios eslabonados de la cadena, así como un enfoque pragmático en los requisitos de información mínima y una clara identificación del usuario final y el propósito de la información.</p> <p>La medida más simple, el número de personas en situación de vulnerabilidad vinculadas a un nuevo mercado, es solo una parte de la historia. La vinculación de estas personas a los mercados no conduce automáticamente a la creación y a la mejora de los medios de vida, aunque muchas afirmaciones en los informes sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el desarrollo empresarial sugieren lo contrario. Un nivel de medición más completo es un simple análisis costo-beneficio para asegurar que la participación en la cadena sea rentable para todas las personas involucradas. Sin embargo, la medición de las relaciones comerciales sostenibles sería una medición más efectiva. Las mejoras en los ingresos de las y los pequeños productores provenientes de la especialización para mercados de alto valor pueden obtenerse a expensas de la resiliencia de la economía doméstica, la seguridad alimentaria a largo plazo, la posición de las mujeres en el hogar o la resiliencia ambiental. Por lo tanto, las medidas de acceso, disponibilidad y uso en la calidad de los alimentos, las relaciones de género y los aspectos ambientales son dimensiones adicionales para la medición. Esta información, especialmente la evidencia bien documentada que muestra el impacto en el desarrollo, tiene un valor de mercado para las y los compradores.</p>	<p>¿Se han establecido entre los diferentes grupos de actores y en ellos mecanismos formales e informales de retroalimentación?</p> <p>¿La toma de decisiones está basada en datos y evidencias?</p> <p>¿El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible?</p> <p>¿Los procesos de medición son diseñados y probados de forma conjunta (proveedor y comprador)?</p> <p>¿Existen procesos de retroalimentación con la o el cliente y la o el comprador?</p> <p>¿Lo que se mide está claro para todas y todos los actores involucrados?</p> <p>¿Las y los participantes tienen un rol activo para elegir la información que se va a recoger?</p> <p>¿La información generada es compartida y discutida a lo largo de la cadena?</p> <p>¿Los indicadores económicos son conocidos y compartidos a lo largo de la cadena?</p> <p>¿La medición genera rápidamente acciones?</p> <p>¿La evaluación es regular, consistente y existen procesos de retroalimentación implementados?</p> <p>¿Existen indicadores y planes de control adaptados para evaluar la calidad de las relaciones comerciales?</p> <p>¿Las tendencias y posiciones en el mercado son revisadas conjuntamente y de manera regular?</p> <p>¿Los factores sociales y ambientales son incluidos en la evaluación?</p>

MEDICIÓN DE RESULTADOS	PREGUNTAS CLAVE
<p>Es aconsejable que las y los participantes de la cadena desempeñen un papel en la orientación de la información que se recopila. Además, es esencial que la información generada sea compartida y discutida ampliamente a lo largo de la cadena, y que se utilice para apoyar las decisiones inclusivas de gestión de toda ella. Un proceso inclusivo de medición que involucre a los actores de la cadena puede ser el motor de una colaboración mucho más cercana y de un aprendizaje a través de la cadena.<sup>57</sup></p>	

Fuente: Elaboración propia con base en Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4.

57 Un ejemplo es Cuatro Pinos Guatemala, donde el proceso inclusivo comprende la revisión regular y conjunta de las tendencias del mercado y las estrategias para mantener o mejorar la posición en él y el desarrollo de planes en conjunto para mejorar la calidad del producto y las cantidades basadas en las condiciones del mercado. Este proceso inclusivo ayuda a lograr una mejor alineación entre los resultados empresariales y de desarrollo inclusivo. Las empresas no necesariamente buscan alcanzar resultados de desarrollo, pero es beneficioso y verificable mostrar lo que se está logrando y lo que se requiere para que así sea. Se presta especial atención a la minimización de los compromisos entre las ganancias de los ingresos y los objetivos de desarrollo más amplios, como la seguridad alimentaria, las prácticas ambientales sostenibles y las cuestiones de género y trabajo (Innovations for healthy value chains: cases, tools, & methods. Jason Jay, Hal Hamilton, Chris Landry, Daniella Malin, Don Seville, Susan Sweitzer, Peter Senge & Andrew Murphy, eds., 2008). Recuperado en noviembre de 2016 de: <http://dapa.ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2012/07/hvcn-innovations-master-document-v151.pdf>





Las seis áreas de intervención estratégica para evaluar y desarrollar modelos eslabonados de negocios inclusivos presentan un marco de referencia que permite identificar oportunidades que hagan posible mejorar la forma en que funcionan las relaciones comerciales para las y los pequeños productores; al mismo tiempo, permiten obtener objetivos comerciales clave en torno a la eficiencia, la calidad del producto, la sostenibilidad y la integridad de la visión inclusiva.

Trabajar con éxito para cambiar el funcionamiento de una cadena de valor hacia la visión inclusiva requiere tiempo y cuidadosa atención. Las empresas sociales, negocios, ONG, fundaciones, conglomerados empresariales, negocios ancla, entre otros, que impulsan este cambio invirtiendo tiempo y motivación más allá de la operación diaria de la cadena de suministro, son esenciales para el éxito. Si bien esto requiere más inversión inicial en tiempo y atención, la experiencia sugiere que este tipo de inversión intangible puede reducir costos y desalentadores problemas futuros que pueden venir de simplemente intentar incorporar a las y los pequeños productores y personas en situación de vulnerabilidad en las cadenas de suministro y mercados formales más tradicionales; y es aquí que se justifican instrumentos como la **matriz CREA** combinada con el **Lienzo**

**Canvas**<sup>58</sup> para diseñar, probar y mejorar modelos de negocio inclusivos en la cadena de valor.

Los detalles específicos de las estructuras de los productos son muy importantes cuando se pasa a las áreas de intervención estratégica para desarrollar el funcionamiento de los modelos innovadores de la cadena inclusiva. La aplicación de las intervenciones a partir de las áreas estratégicas en los nuevos modelos de negocio requiere un proceso de adaptación y codesarrollo emprendido por los propios actores de la cadena. Al trabajar con éstos para desarrollar e implementar las áreas de intervención estratégicas, es importante comenzar desde donde se encuentra el negocio, sus proveedores, las personas de bajos ingresos y/o en situación de vulnerabilidad.

No será posible intervenir en todas las áreas estratégicas desde el principio. Por lo tanto, estas áreas de intervención estratégica deben considerarse como un marco que se puede utilizar en varias circunstancias para ir perfeccionando la visión inclusiva del sistema; por ejemplo, mejorar una cadena de suministro existente, desarrollar un nuevo modelo de negocio inclusivo que entregue al mercado una propuesta de valor innovadora, implementar nuevos sistemas de certificación para productos generados por pequeños productores, entre otras. Las áreas de intervención estratégica son temas de debate entre los actores clave para crear mecanismos que mejoren la sostenibilidad del sistema general, perfeccionen la capacidad de evolucionar e incrementen los beneficios de la prosperidad ayudando a los demás entre nosotros.

Las preguntas clave relacionadas con cada área de intervención estratégica tienen el propósito de focalizar y motivar el debate organizado entre las y los participantes para evaluar y mejorar las cadenas de valor que contienen negocios eslabonados e impulsar la visión inclusiva. Sin embargo, no son una llave mágica para desarrollar la visión inclusiva, ni una lista de control para la inclusión. No todas las áreas de intervención estratégica deben ser implementadas en todas las situaciones; en algunos casos pueden ser más o menos importantes dependiendo del contexto.

58 Léase sección cuatro de este manual.

## La almendra silvestre chiquitana: una alternativa para fortalecer la seguridad alimentaria

En Palmarito de la Frontera, una pequeña comunidad de aproximadamente cien familias ubicada en el Bosque Chiquitano (Municipio de Concepción), la vida gira alrededor del cultivo de los alimentos para la subsistencia. Lo que las familias producen, principalmente yuca, plátano y maíz, se consume en el hogar; lo que no producen —fideos, arroz y, raramente, queso o leche— se compra en la comunidad, siempre que estén disponibles y que el dinero sea suficiente.

La mayoría de los 180 000 habitantes del Bosque Chiquitano viven en comunidades escasamente vinculadas a mercados externos. Existen pocas opciones para comprar alimentos nutritivos, por lo que la seguridad alimentaria de las familias depende sobre todo de las variables condiciones que afectan la producción agrícola y de su acceso al mercado externo.

Las familias de Palmarito de la Frontera no comen proteínas de manera frecuente y no tienen fácil acceso a verduras, dado que no cuentan con sistemas de riego en sus parcelas. Con el objetivo de prevenir y reducir las carencias nutricionales, especialistas de la Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano (FCBC) han promovido la producción y el consumo de este recurso no maderable del Bosque Chiquitano: la almendra silvestre. En colaboración con actores locales y con el apoyo de Cuso International, la FCBC ha impulsado una serie de proyectos que pretenden sensibilizar a las comunidades de la Chiquitanía sobre los beneficios de la almendra como fuente de generación de ingresos y de nutrición, y expandir el manejo de este árbol antes silvestre.

La almendra silvestre chiquitana crece abundantemente en la región, pero ha sido poco aprovechada. Cuando el producto es de primera calidad, el kilo se vende por 20 Bs (US\$3), lo que representa un ingreso importante para una familia que gana en promedio 1000 Bs (US\$146) al mes. Además, la almendra se cosecha durante la época seca en Bolivia, cuando el ingreso proveniente de la agricultura se reduce casi a cero.

Con el apoyo de la FCBC, Cuso International y otros actores, un grupo de mujeres de Palmarito

de la Frontera se ha organizado para producir derivados de las almendras silvestres provenientes del bosque, como almendras comestibles y aceite cosmético de almendras.

Con el propósito de incrementar la cosecha de almendras y su consumo en las comunidades, la FCBC ha colaborado en proyectos de manejo de árboles de almendro que pretenden lograr la plantación de un total de 70 000 árboles de libre uso en la región, lo que permitirá, dentro de tres a cinco años, un incremento significativo en la cosecha.

Debido a los altos precios de la almendra en el mercado, las personas que la cosechan se ven incentivadas a venderla antes que a consumirla. No obstante, suelen ingerir las que, por estar quebradas, no son aptas para la venta y que pueden llegar a constituir hasta el 10% de la cosecha. Al incrementarse la cantidad de árboles de almendro y la consiguiente cosecha de almendras, no solo se promueve una fuente de ingreso ambientalmente sostenible, sino también el incremento de la ingesta nutricional de todos los miembros de la comunidad.

Para mayor información, véase <http://fcbc.org.bo/valoracion-socioeconomica-del-bosque-2/>





## ¿Cómo evaluar y priorizar, con la participación de actores clave, los retos que permitan establecer las intervenciones para el cambio?

### Paso 1. Introducción

Introduzca el concepto de cada área de intervención estratégica para evaluar y priorizar los retos. Las áreas de intervención estratégica señalan los puntos de entrada para mejorar el funcionamiento de la cadena de una manera incluyente, durable, equitativa, efectiva, adaptable y solvente. Por lo tanto, quien facilita debe explicar a las y los participantes, en forma breve y empleando ejemplos, cada área de intervención estratégica con base en la información conceptual que se presenta al inicio de la presente sección. Se recomienda no leer cada una de las áreas de intervención estratégica; utilice su creatividad en la presentación de cada una de ellas.

Además, la persona facilitadora deberá revelar que se utilizará una **ficha de puntuación** para evaluar y priorizar las áreas de intervención estratégica, así como los términos establecidos en el glosario, dado que las y los participantes pueden desconocer o ser interpretados de manera distinta. La ficha de puntuación y el glosario se presentan en los anexos II y III.

Es muy importante establecer la perspectiva desde la cual se evaluará cada una de las áreas de intervención estratégica. Es decir, cuando se trabaja con organizaciones de productores de bajos ingresos, éstas suelen tomar un rol de comprador hacia sus asociados, pero para este ejercicio las indicadas organizaciones deben cumplir el papel de vendedores hacia los clientes que están más adelante en la cadena de valor, dado que esta herramienta busca evaluar la inclusión en relaciones comerciales entre un vendedor de pequeña escala y un comprador formal. En el caso del comprador, su enfoque no deberá ser únicamente hacia sus clientes, sino también hacia sus proveedores, que, como ya se explicó en la

propuesta de valor de doble vía,<sup>59</sup> aparecerán en el *Lienzo Canvas* en el bloque de socios clave.

Este ejercicio tiene formatos diferentes para el vendedor (proveedor) y el comprador (véase el anexo II). 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, quien facilita deberá motivar a las y 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. Además, la persona facilitadora debe asegurar que se documenten las discusiones que se generan alrededor de las áreas de intervención, que pueden ser un punto vital para futuras acciones de mejora.

### Paso 2. Evaluación

La evaluación de los negocios eslabonados de una cadena de valor inclusiva ayudará a identificar las áreas de mejora e innovación. La ficha de puntuación del anexo II está diseñada para:

- facilitar la medición del nivel de inclusión, y
- mostrar las actividades precisas que tienen el potencial de mejorar los procesos de inclusión.

### Existen diferentes escenarios para evaluar las seis áreas de intervención estratégica:

#### Escenario 1. Evaluación en plenaria totalmente facilitada (recomendada para grupos de vendedores o proveedores)

Se entra en detalle en cada una de las seis áreas; 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 mismos participantes, para mantener la atención) y, después, quien facilita explica cada criterio al grupo con un ejemplo claro. Finalmente, el grupo se

pone de acuerdo en plenaria sobre qué puntuación quiere dar al criterio. Calcule el promedio de todas las calificaciones obtenidas en cada área y muestre el resultado en un diagrama de radar (también conocido como “diagrama de araña”, que se explica más adelante). Se sigue con la misma dinámica para las otras áreas.

Se recomienda el escenario 1 para grupos que cumplan con: características homogéneas (profesión, origen, nivel de educación, etcétera); existencia de confianza y pocas diferencias de poder; poca experiencia con herramientas de negocio; bajo nivel de educación y número pequeño de miembros.

#### Escenario 2. Evaluación en subgrupos totalmente facilitada (recomendada para grupos de vendedores o proveedores)

- El grupo total se reparte en subgrupos según características homogéneas (por ejemplo, agrupación de actores con un mismo origen o con funciones similares).
- Una vez que se han definido los subgrupos, se nombra a un secretario o secretaria para que registre tanto los puntajes del grupo como los temas claves de la discusión.
- La persona facilitadora explica brevemente cada área usando ejemplos.
- Después, se lee cada criterio en plenaria (pueden hacerlo los mismos participantes, para mantener la atención) y, posteriormente, quien facilita explica cada criterio. Finalmente, cada subgrupo se pone de acuerdo sobre qué puntuación va a asignarle al criterio.
- El grupo calcula el promedio de todas las calificaciones obtenidas en cada área y muestra el resultado en un diagrama de radar (también conocido como “diagrama de araña”).
- Se sigue con la misma dinámica para los otros criterios.

## Quinta sección: Identificación de los retos

Es preferible utilizar esta alternativa cuando los grupos cumplen con: características homogéneas; existencia de diferencias de poder; poca experiencia con herramientas de negocio; bajo nivel de educación; el grupo total es de tamaño medio a grande. Esta alternativa estimula las discusiones a nivel de subgrupo al acordar el puntaje.

#### Escenario 3. Evaluación individual semifacilitada (recomendada para grupos compradores)

Cada participante recibe una impresión de la ficha de puntuación y empieza con la evaluación de los criterios, en principio de manera autónoma. La persona facilitadora contestará las preguntas que pudieran surgir.

Utilice este escenario cuando las y los participantes cumplen con características homogéneas; existen diferencias de poder; se tiene experiencia con herramientas de negocio; alto nivel de educación; no se logra suficiente asistencia al taller.

Cualquiera que haya sido la opción o escenario de evaluación, se recomienda incluir una breve explicación de las razones que motivaron la puntuación otorgada a cada criterio. Esto ayudará a evitar malentendidos y dará ideas sobre cómo mejorar el desempeño.

### Paso 3. Cuantificación

Una vez terminada cada área de intervención estratégica, se suman todos los puntajes que se asignaron a los criterios de esa área. Luego, este valor total se divide entre el número de criterios calificados, los cuales varían entre 7 y 14 (los criterios que no aplicaban deben ser excluidos de la sumatoria). El propósito es imputar un solo puntaje promedio para cada área. En el escenario 2 se va a obtener un resultado por cada subgrupo; en el escenario 3, uno por persona. Como el fin 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 del grupo total. Lo mismo en el escenario 3.

<sup>59</sup> Léase la sección cuatro de este manual.

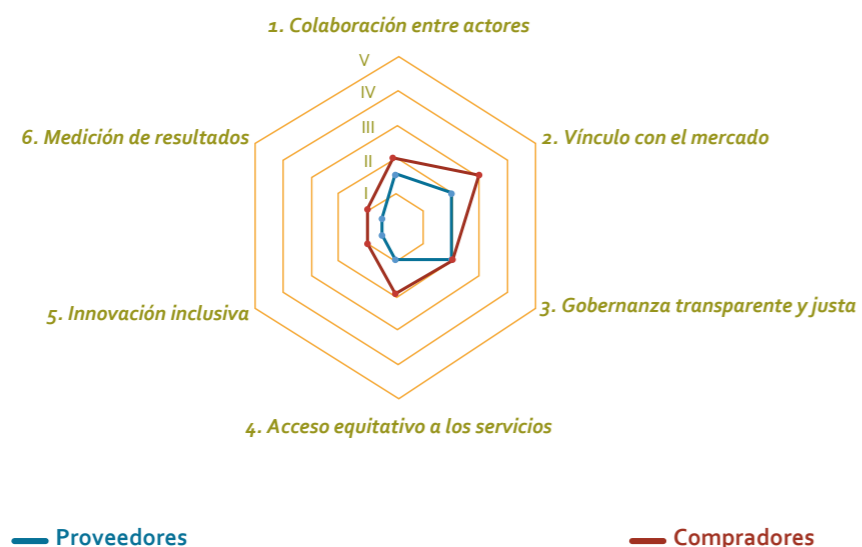


#### Paso 4. Visualización y discusión

Una vez que se haya generado un puntaje promedio por área, todos ellos se pueden visualizar

construyendo una gráfica radar o diagrama de araña,<sup>60</sup> para luego discutir los resultados en equipo. La discusión se debe enfocar en explicar el resultado (véase el diagrama 18).

**Diagrama 18.** Gráfica radar para visualizar la evolución y priorización de los retos inclusivos



Fuente: Elaboración propia en Excel con base en International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.

Discuta los resultados en plenaria, por ejemplo, con una lluvia de ideas sobre las razones de los resultados del puntaje, utilizando las siguientes preguntas guía:

- ¿Por qué calificaron así esta área?
- ¿Qué nos dicen los resultados sobre la relación comercial entre proveedores y compradores?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la relación comercial entre proveedores y compradores?, ¿por qué?

#### Paso 5. Visualización y discusión

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 depende del presupuesto y del tiempo disponible. Es importante seleccionar una cantidad de áreas de mejora que sea realista con respecto al presupuesto y el tiempo con los que se cuenta.

#### Paso 6. Priorización

Motivar la discusión entre las y los participantes acerca de dónde se debe enfocar la priorización para mejorar el funcionamiento del modelo inclusivo. Especialmente al principio, se recomienda no enfocarse en demasiadas áreas, sino más bien priorizar una sola; una vez observado un progreso y las y los participantes hayan ganado confianza en

<sup>60</sup> Herramienta útil para mostrar visualmente las áreas de intervención estratégica entre el estado actual y el estado ideal para perfeccionar. La herramienta puede ser utilizada a partir del Excel.

### Quinta sección: Identificación de los retos

la labor que están realizando, repitan el proceso de innovación en las demás áreas. Si no es posible llegar a un consenso en plenaria o por medio del voto directo, puede usar una matriz de decisión que incluya criterios como: implementación, costos, tiempo de implementación, dependencia de actores externos para la implementación, etcétera. Las preguntas guía que se pueden utilizar son las siguientes:

- ¿Qué aspectos del modelo empresarial inclusivo queremos mejorar?
- ¿Dónde queremos iniciar el proceso inclusivo?
- ¿Los actores clave están de acuerdo con esta área?
- ¿Qué actores nos hacen falta y por qué?
- ¿Qué incentivos se requieren para garantizar la participación de los actores clave en el proceso inclusivo?

Cuando se seleccionen las áreas de intervención estratégica para mejorar el funcionamiento del modelo empresarial inclusivo, tenga en mente:

- Limitaciones de tiempo y de fondos: se necesita 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 empresarial. Puede ser más fácil empezar con una innovación pequeña, pues esto aumentará la confianza de las personas involucradas antes de realizar cambios más trascendentales.
  - Ser coherente con las metas clave y 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.





## Sexta sección Diseño de intervenciones para el cambio

### Contenido

- ¿Cuáles son las etapas del diseño creativo de intervenciones para el cambio?
- ¿Qué debemos cambiar?
- ¿Cómo diseñamos la implementación para el cambio?
- ¿Cómo podemos implementar?



## ¿Cuáles son las etapas del diseño creativo de intervenciones para el cambio<sup>61</sup>?

Muchos autores que han diseñado, implementado y siguen perfeccionando herramientas para el diseño creativo de intervenciones para el cambio coinciden en aplicar un proceso de seis etapas.<sup>62</sup>

Éstas movilizan el diseño de ideas desde su concepción creativa, pasando por su implementación innovadora, hasta la creación de cambios sistémicos. No siempre se aplican de forma secuencial; sin embargo, permiten proporcionar un marco de referencia para pensar sobre los distintos tipos de apoyo requeridos para desarrollar innovaciones sociales y/o inclusivas.

La mayoría de las intervenciones creativas pasan del diseño innovador a la práctica por medio de la validación de prototipos y procesos de escalabilidad y/o crecimiento, aplicando técnicas espirales (bucles) que facilitan la retroalimentación entre las y los actores clave y las y los facilitadores del proceso. Es decir, el proceso no es estático (diagnóstico del problema e implementación de la solución), sino dinámico (diagnóstico, generación de ideas, validación, medición, implementación, mejora y aprendizaje, de forma iterativa, ascendente y permanente) a través de un trabajo en equipo y un liderazgo situacional.

### Primera etapa: diagnóstico, sugerencias e inspiraciones

Esta primera etapa incluye todos los factores que ponen de relieve la necesidad de innovar para desarrollar y/o perfeccionar los negocios inclusivos y mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad.

<sup>61</sup> En este manual se entiende cambio como el apoyo al desarrollo de negocios inclusivos para mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad.

<sup>62</sup> Murray, Caulier-Grice & Mulgan, op. cit., 2010. Ries, op. cit., 2011. Brown, Tim (2008). Design thinking. Harvard Business Review – América Latina. Recuperado en noviembre de 2016 de: [https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02\\_brown-design-thinking.pdf](https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf). Osterwalder, Pigneur, Smith & Bernarda, op. cit., 2015.

Las herramientas más importantes que se sugieren en el presente manual son: (1) la selección y el mapeo de la cadena de valor; (2) para priorizar, de forma participativa, los ‘cuellos de botella’ del sistema; (3) el Lienzo Canvas y (4) la Matriz Crea, para explicar el modelo de negocio y perfeccionarlo hacia lo inclusivo a partir de sus debilidades y fortalezas; y, (5) las Áreas de Intervención Estratégica, para identificar y jerarquizar los espacios de bajo funcionamiento organizacional en materia de inclusión. Más adelante se presenta el diagrama del flujo de la innovación inclusiva a partir de la implementación de las herramientas indicadas.

En la primera etapa se generan una serie de sugerencias inspiradas en la imaginación creativa del equipo de trabajo, con base en el diagnóstico y la precisión del problema a partir de la identificación de sus causas y efectos generados. Estas sugerencias alimentan la siguiente etapa de generación de ideas.

Esta etapa también implica conocer a las y los actores del proceso: productoras y productores de menor escala, personas de bajos ingresos, personas en situación de vulnerabilidad, empresas ancla y actores clave, así como entender sus vidas, enmarcando sus problemas de forma adecuada y participativa para luego crear, en equipo, más de una alternativa de solución y seleccionar, de forma consensuada, aquéllas que son las más idóneas para seguir perfeccionándolas con el propósito de lograr la visión inclusiva del sistema.

### Segunda etapa: generación de ideas

Se facilita la generación de ideas a partir de:

- La priorización de los ‘cuellos de botella’ desde una perspectiva global de la cadena de valor que, combinados con los resultados del Lienzo Canvas, ofrecen una instantánea del estado actual con la finalidad de diseñar propuestas de mejora para el futuro inmediato.
- La suma del Lienzo Canvas más los resultados de la Matriz Crea presenta el diseño de ideas

innovadoras para validarlas, mejorarlas e implementarlas a través de un proceso de aprendizaje continuo, lo que permite el crecimiento del modelo de negocio inclusivo.

- Por último, la mejora del funcionamiento inclusivo de las organizaciones que intervienen en la creación, captura y entrega de la propuesta de valor de doble vía por medio de las seis áreas de intervención estratégica ayuda a concebir ideas innovadoras para mejorar el desempeño y/o funcionamiento inclusivo.

### Tercera etapa: prototipos y medidas

Es aquí donde las ideas se ponen a prueba en la práctica, por medio de una o varias aplicaciones piloto que son generadas e implementadas por las y los actores clave, con la colaboración de las y los facilitadores. Los resultados de la acción de prototipar —el término se explica en el siguiente párrafo— permiten aprender y mejorar la propuesta de la idea, lo que a su vez hace posible el progreso en el proceso de la innovación inclusiva. Se caracteriza por realizar ensayos controlados y aleatorios, con el propósito de construir para pensar y evaluar para ir aprendiendo en equipo.

Este proceso de construir, probar, aprender y mejorar las ideas consensuadas se denomina prototipar<sup>63</sup> y es particularmente importante para la innovación inclusiva, porque es a través de la iteración, el ensayo y el error que las y los actores consolidan su trabajo de aprendizaje, creación y mejora de sus ideas; por ejemplo, imaginando cadenas de proveedores para generar empleo vinculado a personas en situación de vulnerabilidad o creando e innovando productos sencillos y accesibles para este tipo de clientes finales, con el propósito de incrementar los niveles de bienestar de todas y todos los actores de la cadena de valor inclusiva.

<sup>63</sup> Su propósito es crear un microsistema que permita explorar el futuro actuando. El prototipado funciona bajo el principio de “fallando rápido para aprender rápidamente en equipo”, y los resultados que se buscan son: i) obtener retroalimentación del grupo de interés sobre la idea, ayudando a refinarla; ii) generar una miniversión práctica y testeada de lo que luego se convertirá en un proyecto piloto que puede ser compartido y escalado; y, iii) lograr ideas para refinar lo que existe e innovar nuevos conceptos, resultado de la prueba y el error.

Requiere también la elaboración e implementación de medidas consensuadas (indicadores accesibles, verificables y de bajo costo), para evaluar los resultados de éxito o fracaso, con el propósito de aprender y perfeccionar los prototipos, además de identificar condiciones adicionales; es el caso, por ejemplo, del desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de las y los pequeños productores,<sup>64</sup> para que su incorporación y acción en la creación de valor de doble vía<sup>65</sup> sean efectivas. Esta etapa viene a ser la implementación del diseño, la prueba, el ajuste, la mejora y el aprendizaje continuo, aplicando la técnica de la espiral ascendente (bucle).

### Cuarta etapa: aprendizaje e implementación

Es cuando el proceso de la idea mejorada de la creación de valor de doble vía se convierte en una práctica continua y asocia otras ideas a partir de los eslabones de la cadena de valor, identificando alternativas de sostenibilidad financiera de largo plazo.

Esta fase es clave, ya que relaciona la focalización, la alineación, la medición de métricas para lograr la retroalimentación al menor costo posible y la implementación de presupuestos para el funcionamiento de la propuesta de valor de doble vía validada, de los equipos de trabajo, así como del desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de las y los pequeños productores y de las empresas ancla.<sup>66</sup>

También incluye la elaboración y puesta en marcha de normas y legislaciones para promover la visión inclusiva por medio de las y los actores clave:

<sup>64</sup> Asociaciones de base, cooperativas de primer grado, uniones y centrales de cooperativas o cooperativas de segundo grado, empresas ancla, entre otras.

<sup>65</sup> Léanse las secciones tres y cuatro del presente manual.

<sup>66</sup> Usualmente, la implementación validada de la propuesta de valor de doble vía requiere que los proveedores en la cadena estén organizados en asociaciones y/o cooperativas de base, las que a su vez se aglutinan en uniones o centrales de cooperativas que son la conexión o son los negocios ancla para que funcione la cadena de valor inclusiva. En la mayoría de los casos, este tipo de organizaciones requieren desarrollar y fortalecer su empoderamiento económico que se inicia por medio de los talleres participativos para desarrollar negocios inclusivos y mejorar las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad, que es el propósito central al cual contribuye este manual.



asociaciones y cooperativas de base de pequeños productores, uniones o centrales de cooperativas, empresas ancla, socios externos, organizaciones colaboradoras, otros actores clave, instituciones del sector público y privado, entre otros.

**Quinta etapa: escala y difusión**

Se refiere al crecimiento y socialización de la innovación inclusiva desde el desarrollo de los negocios inclusivos eslabonados y la mejora en el bienestar de las personas en situación de vulnerabilidad.

La emulación y la inspiración también cumplen un papel crucial en la difusión y escalada de la innovación social por los resultados que se van logrando y perfeccionando. La demanda es tan relevante como la oferta; y aunque es importante registrar la evolución de la demanda de mercado, en esta fase importa más registrar las demandas de las y los encargados de formular políticas y de otros actores de la red de socios, que son parte del sistema de la cadena de valor y están viendo los resultados del proceso que motivan la inspiración e imitación para ser implementados en otras cadenas. Este proceso se conoce como escalado, categoría que en el enfoque clásico significa producción a escala o en masa y que al ser adaptada al proceso de innovación inclusiva se traduce como inspiración y/o emulación por medio de la adaptación y mejora, debido a los resultados favorables y/o efectivos que se están logrando.<sup>67</sup>

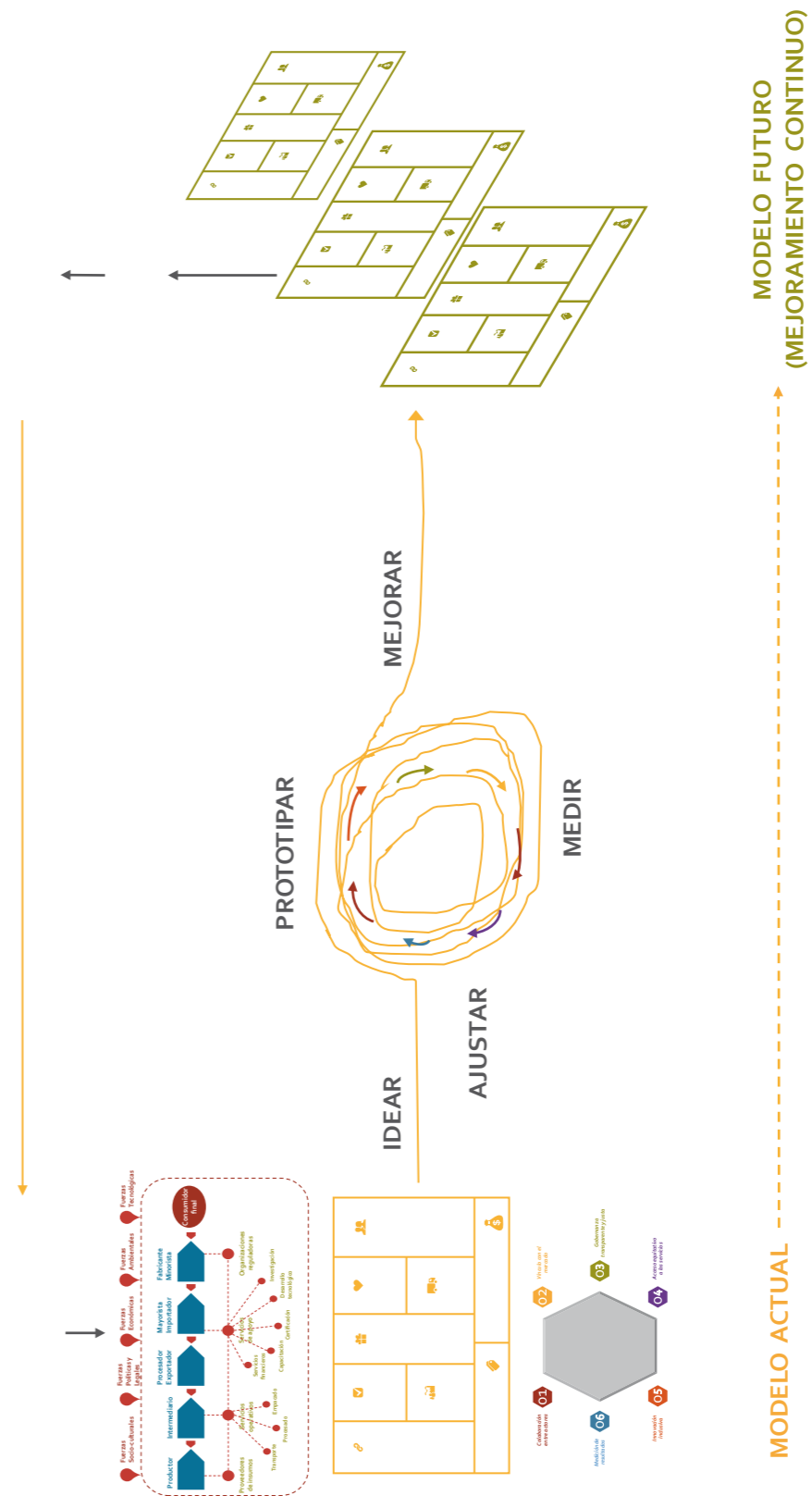
**Sexta etapa: cambio sistémico**

<sup>67</sup> Este proceso de escala y difusión inclusiva se desarrolla con base en el trabajo de Duggan, William (2011). *Creative strategy: a guide for innovation*. New York: Columbia University Press. El proceso está dirigido tanto a grupos como a individuos. En el caso de los grupos se busca trabajar de forma participativa con actores clave de los negocios eslabonados de la cadena de valor para identificar ejemplos de soluciones que funcionaron en determinados ámbitos y combinarlos con nuevas ideas que respondan a los retos que afrontan otros nuevos modelos de negocio inclusivos: escalabilidad de la innovación inclusiva. El corazón de esta estrategia es no tanto el estudio del problema cuanto la búsqueda de soluciones. Las tres fases de la Estrategia creativa para la innovación inclusiva escalable son: i) evaluación rápida (*rapid appraisal*), que busca desglosar el problema en pequeños elementos por resolver; ii) búsqueda de lo que ha funcionado (*what-works scan*): búsqueda de fuentes/ejemplos para identificar precedentes que responden a cada elemento del problema; y, iii) combinación creativa (*creative combination*), mezcla de una serie de los precedentes identificados para resolver el problema planteado, generando un nuevo proceso de innovación inclusiva escalable.

Implica la interacción de muchos elementos: movimientos sociales; modelos de negocio inclusivos; leyes y reglamentos; datos e infraestructuras; nuevas formas de organización, de pensamiento y de realización sistémica. El cambio implica nuevos marcos o arquetipos de muchas pequeñas innovaciones inclusivas. Generalmente, las innovaciones sociales superan, con mucho trabajo e insistencia, las barreras y las hostilidades de las parálisis paradigmáticas de los modelos dominantes. Sin embargo, la forma en que crecerá la innovación inclusiva dependerá de las condiciones y resultados que generen las rentabilidades ambientales, sociales y económicas, que estarán acompañadas por las actitudes de las personas, por las nuevas tecnologías disruptivas, por las cadenas de suministro inclusivas, por el empleo de personas en situación de vulnerabilidad, por la habilidad para generar productos orientados a las personas de bajos ingresos, y por las formas, destrezas y marcos regulatorios y fiscales, que implicarán cambios en las formas de pensar de las personas.



Diagrama 19. Etapas del diseño creativo para intervenciones inclusivas



Fuente: Elaboración propia con base en Murray, Robin; Cautlier-Grice, Julie; y Mulgan, Geoff (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation. Innovating Public Services. Nesta



Tabla 6. Etapas del diseño creativo de intervenciones

Etapa	Habilidades requeridas	Herramientas	Riesgos	Financiamiento	Evidencia	Objetivo
1. Diagnóstico, sugerencias e inspiraciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Liderazgo</li> <li>Creatividad</li> <li>Facilitación de procesos</li> <li>Manejo de asociaciones y cooperativas</li> <li>Diseño y formulación de intervenciones innovadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones semáforo</li> <li>Matrices de priorización de decisiones y de doble entrada</li> <li>Mapeo de la CdV</li> <li>Lienzo Canvas</li> <li>Dafo</li> <li>Matriz Crea</li> <li>Valor de doble vía</li> <li>Funciones inclusivas*</li> <li>Arbol de problemas</li> <li>Marco Lógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgo mínimo; sin embargo, debe facilitarse la toma de decisiones claras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos no reembolsables para investigación, destacando los beneficios de los resultados previstos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos derivados de la investigación, reuniones informales de conocimiento y talleres formales-participativos de trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas y oportunidades bien entendidas y claramente definidas.</li> </ul>
2. Generación de ideas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación y facilitación de pensamiento creativo e innovador de forma ágil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lienzo Canvas</li> <li>Matriz Crea y/o generación rápida de ideas</li> <li>Talleres creativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta tasa de fracaso, debe ser una expectativa explícita y es esencial un alto liderazgo visible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondos no reembolsables para generación de ideas creativas y su validación en campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una descripción clara del cambio o probable casualidad, apoyado pero no excesivamente limitada por pruebas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conjunto de ideas aprobadas para prototipar, con financiamiento para su implementación, evaluación y mejora rápida.</li> </ul>
3. Prototipos y medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezcla de diseño y habilidades para impulsar la ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lienzo Canvas</li> <li>Plan de pruebas, aprendizajes y mejoras</li> <li>Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alta probabilidad de fracaso explícito. El liderazgo es esencial para tolerar el fracaso e identificar el aprendizaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fondo capitalizable no reembolsable, para implementar prototipos innovadores y su respectiva medición, bajo el principio de "fallando rápido para aprender rápidamente".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uno o dos casos más fuertes con proyecciones de costos y beneficios desarrollados a través de ensayos prácticos con los usuarios de las propuestas de valor de doble vía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demostración de que las ideas funcionan, o evidencia que apoye una reformulación de las ideas.</li> </ul>
4. Aprendizaje e implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo y evaluación del modelo de negocio inclusivo</li> <li>Fuerte liderazgo, organización, administración y habilidades de ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marco Lógico</li> <li>Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional</li> <li>Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar los resultados y la retroalimentación de los usuarios y actores clave de la cadena de valor inclusiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignaciones de fondos del programa de cadenas de valor inclusivas, capital de los actores clave, préstamos, otras asignaciones, complementarias, subvenciones y donaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia derivada de las evaluaciones en varios sitios y ensayos de control aleatorios, ejecutados de forma independiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovaciones prácticas y sostenibles con impacto a gran escala, además de organizaciones fortalecidas.</li> </ul>
5. Escala y difusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfeccionamiento del modelo de negocio inclusivo</li> <li>Fuerte liderazgo, organización, administración y habilidades de ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de negocio inclusivo</li> <li>Plan de escala y difusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar algunas adaptaciones de implementación y evaluar el funcionamiento de la cadena de valor inclusiva, identificando lealtades para el cambio sostenido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préstamos y pagos con base en resultados, además de posibles bonos de impacto social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia derivada de pruebas de control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcance e impacto de la innovación social en la cadena de valor inclusiva.</li> </ul>
6. Cambio sistémico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte liderazgo, organización, administración y habilidades de ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de actores claves</li> <li>Planeamiento creativo y estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectos potenciales no previstos de posibles amenazas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas financieros múltiples que requieren posible envío de fondos con base en resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas definiciones y medidas para hacer más eficiente el impacto logrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambio en la manera de hacer las cosas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Murray, Robin, Julie Caulier-Grice & Geoff Mulgan (2010). The open book of social innovation. The Young Foundation. Innovating Public Services. Nesta.

Como ya se ha mencionado, el diseño creativo de las intervenciones inclusivas requiere sintetizar los resultados del Mapeo de la Cadena de Valor, el Lienzo Canvas, la Matriz Crea y las Áreas de Intervención Estratégica en 'cuellos de botellas' priorizados, las sugerencias para mejorar el modelo de negocio inclusivo y las inspiraciones para perfeccionar el funcionamiento del proceso inclusivo.

Al mirar los resultados, es importante distinguir dos dimensiones de forma clara:

- Primera dimensión (operación del proceso inclusivo): inclusión: aquellos 'cuellos de botella' y retos del modelo de negocio que resultan en intervenciones para mejorar la relación comercial inclusiva por medio de la validación, el ajuste y la mejora de la propuesta de valor de doble vía; y,
- Segunda dimensión (funcionamiento del proceso inclusivo): desempeño: aquellos problemas referidos al bajo desempeño interno de las organizaciones involucradas (asociaciones de base de las y los pequeños productores, centrales de cooperativas, negocios ancla, entre otros) en el proceso inclusivo, identificadas y priorizadas por medio de las áreas de intervención estratégica.

Desde una perspectiva constructivista, ambas dimensiones están relacionadas a través de un ciclo de retroalimentación positiva; es decir, una relación comercial inclusiva contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones involucradas, y un mejor desempeño de las organizaciones involucradas ayuda a perfeccionar las relaciones comerciales inclusivas.

Para el actor que quiere ser incluido (pequeñas y pequeños productores de bajos ingresos), esta retroalimentación positiva resulta en que un buen desempeño de su organización de base trae consigo un mayor atractivo comercial, lo que aumenta sus oportunidades de ser incluido en una relación comercial. Y para el actor que incluye, un buen desempeño organizacional implica liderar el proceso de empresa ancla por los beneficios inclusivos que se generan: reducción de riesgos, mejora de la gestión del negocio y desarrollo de nuevos mercados.<sup>68</sup>

68 Consultado en diciembre de 2016 en: <http://www.inclusive-business.org/inclusive-business.html>

Sin embargo, la diferenciación es importante para desarrollar el diseño de las intervenciones y determinar los respectivos roles, las responsabilidades y el financiamiento de la implementación. Dado que la inclusión es una actividad bilateral, requiere que ambos actores tomen responsabilidades. En esta dimensión, las intervenciones para mejorar la inclusión necesariamente involucran a los dos actores de la relación comercial, que puede ser facilitada por Cuso International u otras organizaciones promotoras en el corto plazo bajo la conformidad de las y los actores clave de la cadena de valor.

Al contrario, las intervenciones para aumentar el desempeño interno de una organización orientada a fortalecer el proceso inclusivo pueden llevarse a cabo de forma individual, habilitando y justificando de forma más directa la colaboración del personal, voluntarias, voluntarios y organizaciones socias de Cuso International.

El diseño creativo de las intervenciones comprende varias actividades. Por lo general, cada intervención está asociada a una línea temática de mejora; por ejemplo: superar los 'cuellos de botella' de la cadena, validar los prototipos de la propuesta de valor inclusiva de doble vía de los negocios eslabonados, mejorar la colaboración entre actores, fortalecer una gobernanza transparente y justa en las organizaciones involucradas, implementar la innovación inclusiva, entre otras. Por lo tanto, cada intervención contiene objetivos con su respectivo conjunto de actividades que se pueden articular por medio de los diferentes bloques del modelo de negocio del Lienzo Canvas.

El conjunto del diseño de las intervenciones esboza una visión determinada de hacia dónde se quiere llevar el modelo de negocio actual, por medio de las acciones de idear, prototipar, medir, aprender e implementar. Por eso es necesario determinar el mapa del camino lógico (más adelante se explica esta herramienta) que van a seguir las actividades para alcanzar cada intervención que propicie el cambio.

En cuanto a la dimensión temporal, las tres primeras etapas del diagrama para el diseño creativo de las intervenciones inclusivas pueden lograrse en un tiempo de entre seis meses y un año, trabajando en equipo, mientras que las etapas cuatro a la seis son de mediano a largo plazo.



## Estrategias de organización y asociatividad para fortalecer la cadena de marañón en Honduras

La región sur de Honduras cuenta con un valioso potencial social y productivo. Desde el punto de vista social, ha sido catalizador de modelos importantes de organización y articulación de actores clave de referencia y trascendencia nacional, como el sistema cooperativo. Es este tipo de base social gremial el que ha inspirado procesos productivos generadores de ingresos, tal como la cadena de valor del marañón. Esta cadena, que representa una opción sustantiva para la economía campesina de la zona sur, ha tenido diferentes momentos que marcan etapas clave para su desarrollo.

El Instituto Nacional Agrario (INA) de Honduras trajo el árbol de marañón desde Brasil en 1970, con fines de reforestación y posibilidades de aprovechamiento económico. Sin embargo, dejó inconclusos los procesos previstos de instalación de capacidad de procesamiento para la transformación del marañón y su posterior comercialización. Al retirarse el INA, las y los campesinos se quedaron sin asistencia técnica y sin posibilidades de comercialización, por lo que no lograron estructurar la cadena de valor.

Desde 2007, el Centro de Desarrollo Humano (CDH) apoya a las y los productores de marañón con el fin de articular la cadena e impulsar procesos asociativos. En un primer momento se realizó una amplia consulta a las organizaciones político-gremiales campesinas, y se elaboró una propuesta estratégica de organización de las y los productores, procesadores y comercializadores.

En este sentido, se planteó la organización de la estructura del conglomerado del marañón mediante un segmento de empresas productoras de base, otro de empresas de procesamiento y servicios de segundo grado y una instancia representativa de gestión político-gremial, la Federación de Productoras y Productores de Marañón de la Zona Sur (Femasur). La base social de la Femasur está compuesta por 146 organizaciones de base y 9 organizaciones de segundo grado, y se cimienta en el voluntariado de las familias campesinas.

El proceso de acompañamiento iniciado en 2007 ha dado lugar a logros concretos, como el incremento de la capacidad instalada de las plantas procesadoras, procesos de certificación de fincas, elaboración de planes de negocio para la mejora de los eslabones de producción, procesamiento y comercialización, contribución a la disminución de los impactos de la desertificación, así como el posicionamiento de la Femasur.

Esta experiencia se construye a partir del acompañamiento sostenido del CDH y del apoyo consciente de organizaciones de cooperación internacional como Cuso International. Se rescatan lecciones aprendidas claves, como la importancia de diseñar una estrategia que fomente la organización a partir de estructuras de base, de la cultura del voluntariado como capital social, de la formación como herramienta de fortalecimiento, cohesión y sostenibilidad, y del diálogo político para la negociación con el Estado e instituciones privadas.



## ¿Qué debemos cambiar?

### Paso 1. Identificar los problemas

En este primer paso es importante poder diferenciar los problemas que tienen que ver con la inclusión comercial entre vendedor (proveedor) y comprador de los problemas que conciernen al desempeño de cada una de las partes de la relación comercial inclusiva, que inevitablemente van a hacerse visibles durante la implementación del proceso.

Uno o varios miembros del grupo de participantes resumen los resultados de los ejercicios del mapeo de la cadena de valor ('cuellos de botella'), la construcción y evaluación del modelo de negocio actual (Lienzo Canvas) y los resultados de la ficha de evaluación y priorización de las áreas de intervención estratégica (diagrama araña) según vendedor (proveedor) y comprador.<sup>69</sup>

Se plantean las siguientes preguntas guía al equipo para realizar el ejercicio:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Qué queremos mejorar o cambiar?
- ¿Dónde identificamos oportunidades?
- ¿Por dónde empezamos?

Cada participante escribe hasta cuatro ideas (dependiendo del tamaño del equipo, pueden ser menos) en dos colores de tarjetas: dos ideas, en un color, vinculadas con los 'cuellos de botella' y el modelo de negocio, y dos problemas, en otro color, relacionados con las áreas de intervención estratégica. Si algún miembro del grupo tiene ideas adicionales que no están representadas adecuadamente en la lista, estas ideas pueden ser compartidas e incorporadas si es necesario. Se agrupan familias de ideas similares, en caso de que las hubiera, asignando un nombre consensuado en equipo. El resultado debe ser una lista, en dos colores, sin priorizar, de las áreas clave de

intervención, claramente definidas y escritas en un lenguaje común.

### Paso 2. Priorizar los problemas

Una vez que las áreas de intervención han sido identificadas y definidas, el grupo de trabajo necesita ordenarlas por importancia, factibilidad, impacto potencial y/o recursos requeridos. A menudo, todos los asuntos parecen ser importantes y no se sabe por dónde empezar. El grupo debe decidir qué criterios utilizar para la priorización. A continuación se indican dos herramientas que pueden ayudar con este cometido:

- Cuando "la importancia" es el criterio de priorización, una "matriz de doble entrada" puede ser útil.<sup>70</sup> La aplicación de esta matriz permite identificar, entre todas y todos los participantes, cuáles son los problemas más urgentes por solucionar.
- Cuando el criterio de priorización son los "recursos requeridos" (disponibilidad, costos, entre otros), puede ser útil una tabla simple que incorpore campos de mejora y sus respectivos recursos claves. En cada área de intervención, marque si los recursos necesarios están disponibles o no. De esta manera, frente a cada área de intervención se puede identificar si están disponibles o no los recursos necesarios para su solución.

Se sugiere priorizar al menos tres problemas cuya solución mejore la relación inclusiva comercial, y tres problemas cuya solución mejore el funcionamiento y/o desempeño inclusivo.

<sup>69</sup> Léanse las secciones dos, tres, cuatro y cinco de este manual.

<sup>70</sup> Para mayor detalle, léase sección tres de este manual de herramientas.

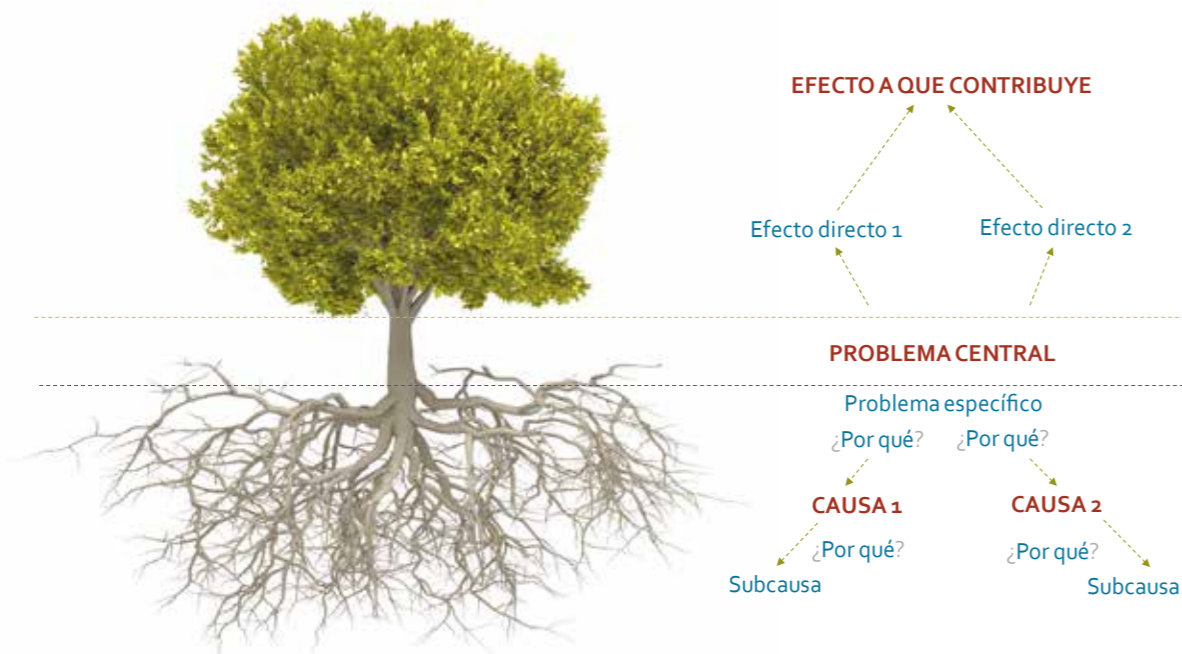


## ¿Cómo diseñamos la implementación para el cambio?

### Paso 3. Causas de los problemas

Se propone utilizar la herramienta del árbol de problemas. Se elige cada uno de los problemas priorizados y se coloca en el tronco del árbol, justo en la mitad del espacio de trabajo (véase el diagrama 20).

**Diagrama 20.** Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia.

Dependiendo del problema, puede ser útil definir uno más específico que se derive del problema central. Después, se identifican sus causas: ¿cuáles son las causas del problema central (o del problema específico)?

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

### Paso 4. Análisis de los efectos de los problemas

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?, y ¿a qué efectos contribuyen los efectos directos?

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

### Paso 5. Presentación y discusión del árbol o árboles de problemas

Al final, uno o varios miembros del equipo 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 ocurrir 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 expresiones como “falta de...”, “nunca”, “no hay...”. Si no se aplica esta regla, el análisis del problema es poco preciso y la construcción del árbol de soluciones y del mapa del camino lógico, que se explican más adelante, no va a funcionar.

Cada uno de los árboles de problemas es la materialización de las sugerencias e ideas

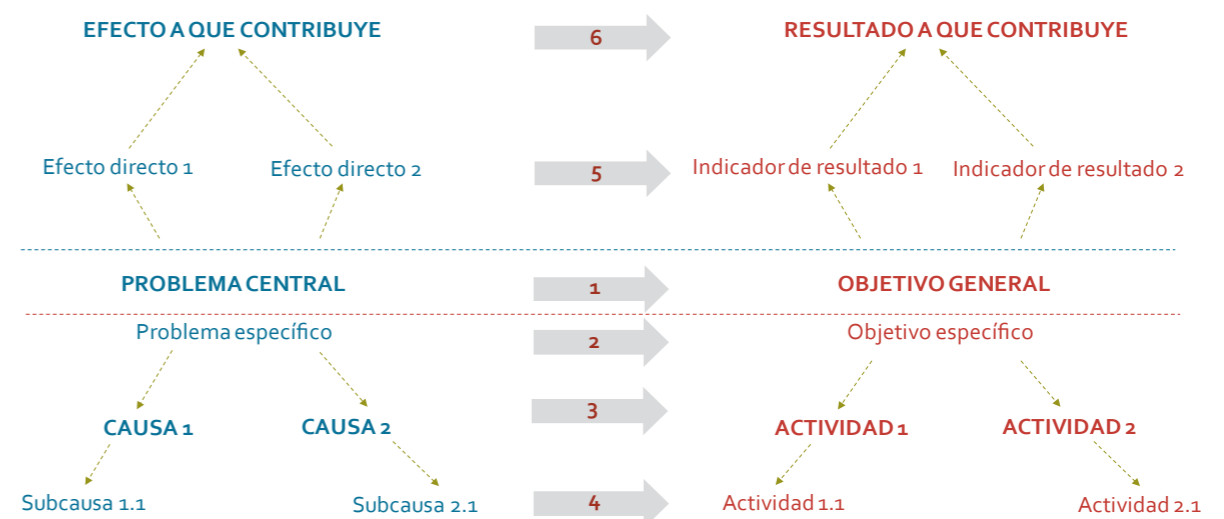
inspiradas participativamente en la etapa de diseños para el cambio, que se convierten en áreas de intervención consensuada por las y los actores clave de los negocios eslabonados de la cadena de valor inclusiva.

### Paso 6. Del árbol de problemas al árbol de soluciones

Al redactar el problema central en positivo, generamos un objetivo general que es el pie de inicio para el diseño creativo de un prototipo. Por ejemplo, si el problema central fuera “débil retroalimentación del comprador al vendedor sobre sus nuevas necesidades comerciales”, el objetivo general se convertiría en “fuerte retroalimentación del comprador al vendedor sobre sus nuevas necesidades comerciales”. Del mismo modo, el problema específico se convierte en el objetivo específico; las causas, en actividades, y los efectos, en indicadores de producto.

Esta información se escribe en tarjetas de papel que se pegan en la pared, al lado derecho del árbol de problemas (véase el diagrama 21).

**Diagrama 21.** Árbol de problemas y árbol de soluciones



Fuente: Elaboración propia.



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 directos a indicadores de producto y de resultado final.

En la última etapa de este ejercicio, uno o varios participantes resumen, en plenaria, el árbol de soluciones en sus propias palabras y luego se verifica la lógica de los dos árboles.

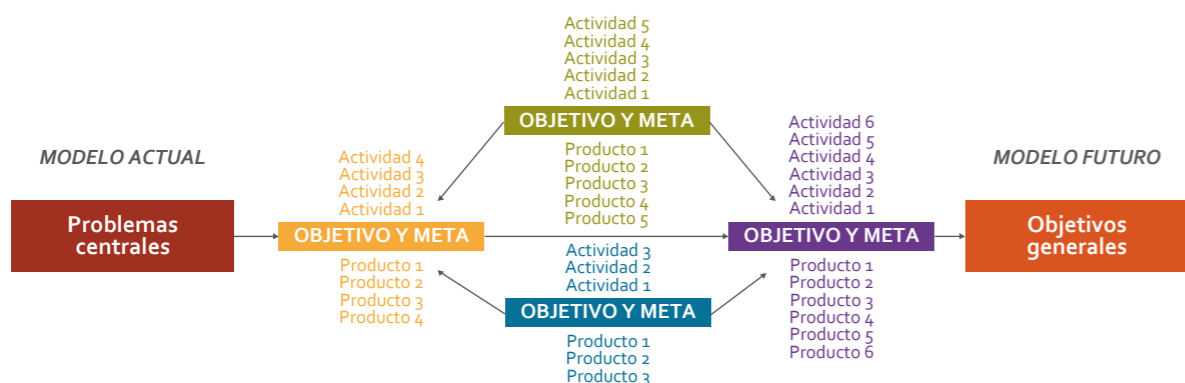
**Paso 7. Dibujando el mapa del camino lógico**

Una vez identificados los objetivos mediante el árbol de soluciones, las y los participantes los organizan de manera lógica, teniendo en cuenta si algunos objetivos son prerrequisitos para lograr otros o si pueden alcanzarse de forma paralela hasta lograr el resultado final.

Este ordenamiento de los objetivos constituye el mapa del camino lógico de las intervenciones para dirigirse de un problema o conjunto de problemas del modelo de negocio actual en un área o áreas específicas, al mejoramiento de esa área o áreas en el modelo de negocio futuro o prototipo inclusivo, lo que implica que el mapa del camino lógico y sus contenidos probablemente mejoren o cambien a medida que se validen, midan, mejoren e implementen.

Cuando se han organizado los objetivos por medio de una secuencia prudente, se termina la elaboración del mapa del camino lógico añadiendo las actividades y los indicadores de producto para cada objetivo, conforme a lo identificado previamente en el árbol de soluciones. De esta manera, el mapa del camino lógico<sup>70</sup> termina siendo una herramienta de planeamiento estratégico creativo para la implementación del prototipo (véase el diagrama 22).

**Diagrama 22.** Mapa del camino lógico



Fuente: Elaboración propia.

Al final del ejercicio, uno o varios participantes resumen el mapa del camino lógico en sus propias palabras, y luego se verifica la consistencia con que ha sido construido. Lo importante del dibujo es generar un mapa que sea entendible para todas y todos los actores clave, de modo que sea posible lograr la visión inclusiva.

**Paso 8. Construyendo la visión inclusiva consensuada**

Con los resultados sobre el estado de situación del modelo actual, los árboles de problemas y soluciones, además del mapa del camino lógico, las y los participantes deberán formular una visión<sup>72</sup> breve del estado deseado a futuro. Para ello se pueden utilizar las siguientes preguntas guía:

<sup>71</sup> Para mayor detalle, se sugiere revisar Kaplan, Robert & David Norton (2005). Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Harvard Business-Press. Recuperado en diciembre de 2016 de: <https://www.amazon.com/Mapas-Estrategicos-Spanish-Robert-Kaplan/dp/848088486X>

<sup>72</sup> Una visión es una propuesta corta que describe el estado deseado en el futuro.

- ¿Qué resultado queremos lograr?
- ¿A qué se parecerá nuestro modelo de negocio inclusivo?
- ¿Qué esperamos alcanzar?
- ¿Cómo cambiarán los elementos clave identificados en el diagnóstico?
- ¿Qué será diferente en materia de conocimiento, comportamientos y prácticas?

El grupo deberá generar una lluvia de ideas para luego consensuar una visión que escribirá en una tarjeta que pegará al lado derecho en línea con respecto al diagnóstico y/o estado actual del modelo. Asegúrese de anotar los resultados de la discusión, incluyendo cualquier comentario, pregunta, sugerencia o conflicto que ocurra a lo largo del proceso.

**¿Cómo podemos implementar?**

**Paso 9: Elaborando el plan de acción**

El plan de acción contiene las actividades realizables de las intervenciones establecidas, según tiempos definidos y recursos comprometidos por los responsables e impulsores<sup>73</sup> de la implementación del plan.

Es mejor elaborar un plan de acción realista y menos ambicioso que construir uno demasiado complejo que luego no se va a poder llevar a la práctica. Es necesario considerar que por medio del prototipado se puede aprender, escalar y perfeccionar cada vez más la complejidad de las actividades implementadas.

Por otra parte, no se debe olvidar que la implementación del plan de acción del prototipo y medidas<sup>74</sup> está sujeta a una alta tasa de fracaso de la que deben ser conscientes las y los actores

<sup>73</sup> Responsables: actores clave. Impulsores: facilitadores, donantes y financiadores.

<sup>74</sup> Medidas: son indicadores y/o métricas que se pueden utilizar para describir y comprender cómo funciona el proceso inclusivo en una cadena de valor inclusiva.

clave y facilitadores de la cadena de valor inclusiva, que a su vez demanda un alto grado de liderazgo visible. Tampoco se debe descuidar el hecho de que es necesario disponer de un fondo capitalizable no reembolsable para la implementación de los prototipos innovadores y su respectiva medición, de acuerdo con el principio de ‘fallando rápido para aprender rápidamente’.

Para visualizar la secuencia de las actividades del plan de acción puede ser útil plasmarlo en un diagrama Gantt, que es la línea de tiempo de las actividades y tareas. Existen en la internet herramientas gratuitas para coordinar la implementación de un plan de acción en un equipo de trabajo, que también ofrecen la opción de elaborar el citado diagrama.

El ejercicio debe iniciarse con el resumen del árbol de soluciones y del mapa del camino lógico, que puede ser liderado por un grupo voluntario de las y los participantes.

Cada árbol de solución construido previamente corresponde a una intervención, y se dispone de todos los insumos para elaborar el plan de acción. Solo es preciso retomar las actividades específicas definidas y decidir sobre su secuencia y duración. Dependiendo de cuán compleja resulte la actividad, se la puede fraccionar en varias tareas más pequeñas.

Luego, el equipo decide quiénes son las y los responsables de cada actividad (y/o tarea). Sobre un pliego de papel grande se puede dibujar, con base en el árbol de soluciones, 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, los recursos que requiere y sus formas de comunicación o entrega final.

Las siguientes preguntas pueden orientar el trabajo por equipo:

- ¿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 humanos demanda 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)?
- ¿Cuál es el objetivo, el indicador y el resultado que se espera lograr?

En el árbol de problemas y el camino lógico se definieron indicadores de gestión (o productos, o resultados esperados). Ahora es necesario retomar estos indicadores y analizarlos con mayor profundidad, dado que ellos son el insumo primordial para la última sección de este manual.

**Paso 10. Innovando el modelo de negocio inclusivo**

Este ejercicio aplica la misma lógica que la descripción y mejora del modelo de negocio a través del Lienzo Canvas;75 la única diferencia es que las preguntas clave ahora están enfocadas en el estado deseado del futuro, es decir, en diseñar la idea del modelo de negocio innovador hacia la visión inclusiva. Esto se puede hacer directamente sobre la misma plantilla del modelo de negocio actual, usando un color diferente de tarjeta para resaltar los elementos que van a cambiar. En el caso de que la plantilla del modelo de negocio actual esté muy cargada de información, se propone plasmar la innovación del modelo de negocio inclusivo en un lienzo aparte, aunque manteniendo visible el lienzo del modelo de negocio actual en una de las paredes del salón de trabajo.

75 Léase la sección cuatro de este manual y aplíquense los resultados logrados por medio de las herramientas expuestas: Lienzo Canvas (descripción y evaluación del negocio) y Matriz Crea (Crear, Reducir, Eliminar y Aumentar). Considérense las recomendaciones y sugerencias expuestas al final de la indicada sección.

Para facilitar el proceso de diseño y ser más ágiles, las y los participantes pueden complementar los resultados de la Matriz Crea76 utilizando las preguntas guía por bloque que se presentan en el lienzo de la siguiente página.

Con los resultados de ambos instrumentos (Matriz Crea más las respuestas a las preguntas del Lienzo Canvas para Innovar), las y los participantes han logrado una primera propuesta del diseño de la idea consensuada del modelo de negocio inclusivo, de modo que están listos para iniciar su proceso de prototipado.

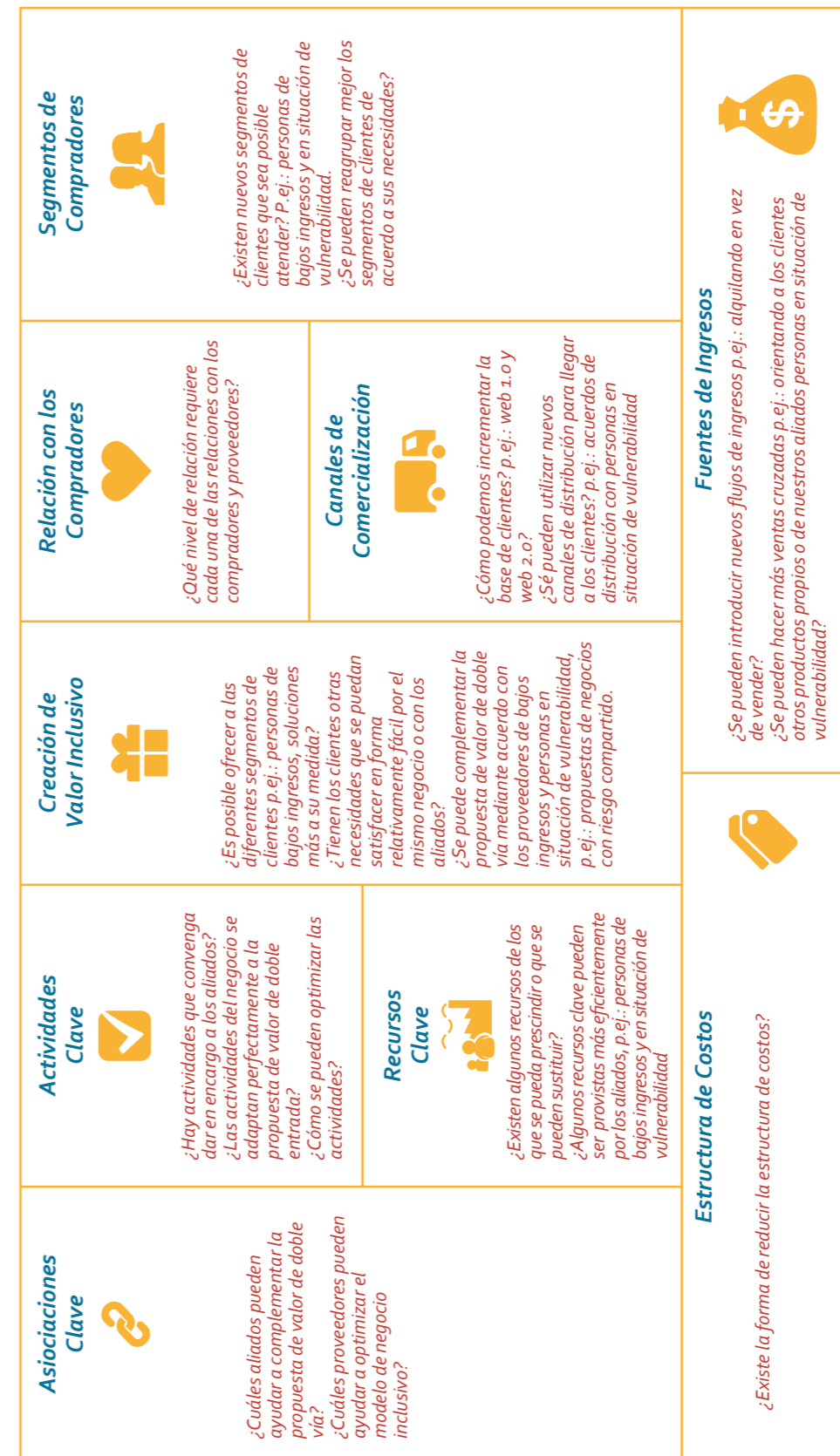
Las personas facilitadoras deberán asegurarse de registrar las conclusiones y los puntos destacados de las discusiones (a través de notas, fotografías, grabación de audio o video); en especial lo relacionado con las expectativas de las y los participantes sobre el modelo de negocio del futuro y los cambios esperados en cada bloque del modelo actual, utilizando las siguientes preguntas guía:

- ¿Cómo queremos que sea nuestro modelo de negocio en el futuro?
- ¿Cómo funcionará el modelo de negocio inclusivo?
- ¿Qué bloques del modelo de negocio serán afectados por el cambio?
- ¿Qué elementos específicos cambiarán en cada bloque?
- ¿Qué debemos prototipar, medir y aprender?
- ¿Cómo incorpora la idea del modelo de negocio del futuro las intervenciones establecidas en el árbol de soluciones y mapa del camino lógico?

De los prototipos del plan de acción y modelo de negocio a futuro surgirán ideas y conclusiones muy valiosas para alimentar la última sección del manual: “Revisión y aprendizaje”.

76 Léanse las secciones tres y cuatro de este manual.

**Diagrama 23.** Preguntas clave del Lienzo Canvas para innovar el modelo de negocio inclusivo con un enfoque de mejoramiento continuo







## Séptima sección **Revisión y aprendizaje**

### Contenido

- ¿Qué entendemos por revisión y aprendizaje?
- ¿Qué debemos medir para revisar y aprender?
- ¿Cómo nos preparamos para revisar y aprender?



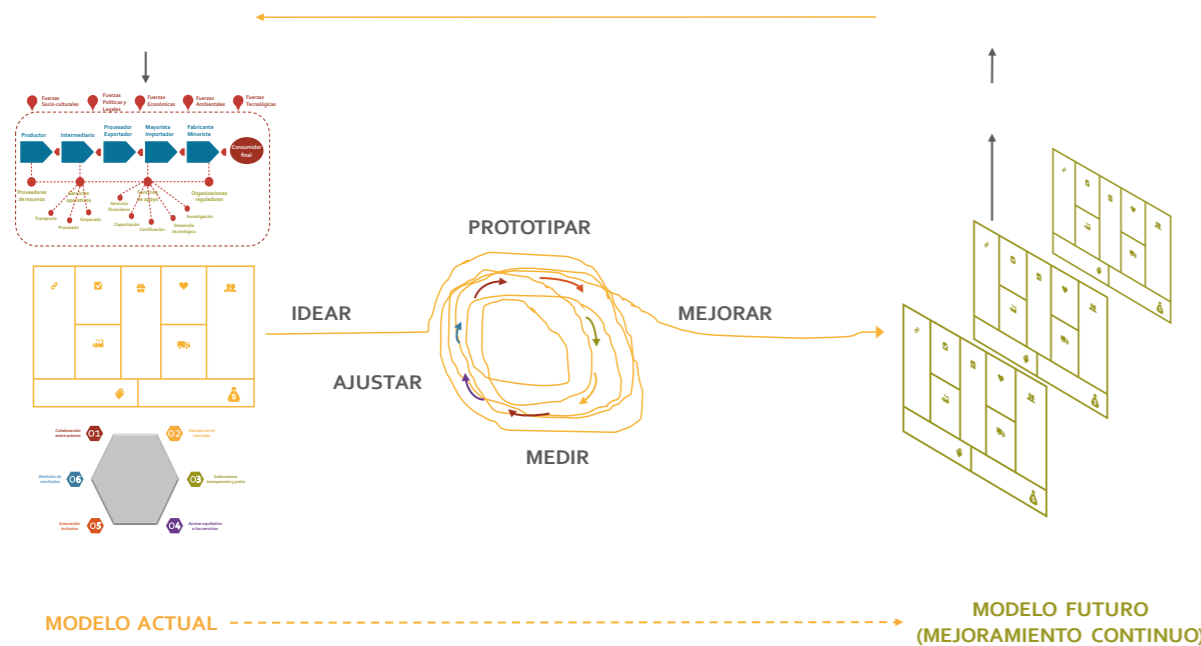
### ¿Qué entendemos por revisión y aprendizaje?

El proceso de idear, prototipar, medir y aprender, requiere de una retroalimentación oportuna y constante sobre la implementación, por lo que la revisión y el aprendizaje<sup>76</sup> son actividades cruciales e ineludibles.

Es importante señalar que cuando hablamos de revisión y aprendizaje no hacemos mención ni uso de un sistema rígido de indicadores en la medición, sino más bien a un sistema dinámico de retroalimentación y medición sobre lo que funciona o no funciona, sobre la marcha, orientado al aprendizaje y la mejora.

La frecuente revisión y aprendizaje permite conocer qué funciona bien y qué no, para tomar mejores decisiones en equipo con base en lo aprendido. Ambas acciones, revisión y aprendizaje, otorgan claridad sobre la necesidad de ajustar lo que no funcionó bien y reiniciar el proceso lo más pronto posible; o adoptar de manera permanente aquellos elementos que funcionaron bien. En este último caso, la revisión y el aprendizaje no se detienen, sino que forman parte del proceso iterativo de medición de los elementos exitosos,<sup>77</sup> los cuales pueden requerir ajustes en algún momento; por ejemplo, cuando se cambia el entorno del modelo de negocio (véase el diagrama 24).

**Diagrama 24.** Revisión y aprendizaje en la dinámica de las intervenciones inclusivas



**Fuente:** Elaboración propia con base en Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie; y Mulgan, Geoff (2010). The Open Book of Social Innovation. The Young Foundation. Innovating Public Services. Nesta.

<sup>77</sup> Entendemos la revisión y el aprendizaje como un proceso, que se aproxima al monitoreo y evaluación, basado en el consenso de medidas (indicadores y/o métricas), la recolección de información y el análisis con base en los objetivos y metas establecidos a través del mapa del camino lógico y el plan de acción. Para mayor detalle véase sección seis. Sin embargo, la revisión y el aprendizaje son acciones de dinámica comparativa iterativa de los resultados logrados por medio del prototipado descentralizado, diferente a la acción de estática comparativa que emplea el monitoreo y seguimiento centralizado de un proyecto; por ello, la revisión y el aprendizaje alimentan la innovación continua por medio del trabajo en equipo, con líderes que apoyan, nutren, evalúan y saben aprovechar las lecciones aprendidas de forma rápida y efectiva.

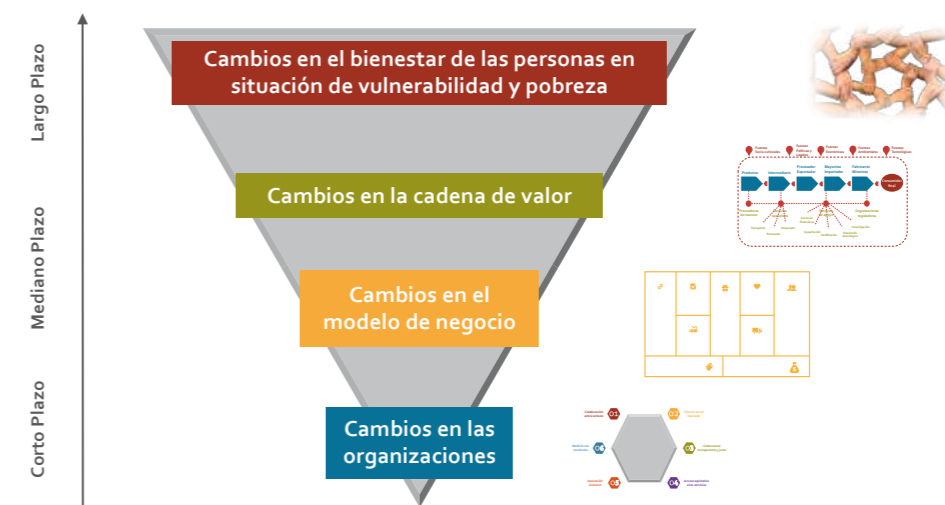
<sup>78</sup> No se debe caer en la trampa del dilema de los innovadores: son muy buenos creando mejoras sociales incrementales de corto plazo (altruismo, responsabilidad social empresarial, entre otros), pero tienen dificultades para crear innovaciones sociales equitativas y sostenibles de largo plazo que representan los grandes y verdaderos saltos de cambio hacia adelante, a la que se llama innovación social disruptiva y es capaz de crear nuevas fuentes de desarrollo equitativo y sostenible.

La dinámica entre ‘idear-prototipar-medir-ajustar-mejorar-implementar’ permite que el mapa del camino lógico y el plan de acción<sup>78</sup> de las intervenciones evolucionen, se desarrollen y se mejoren. El proceso de revisión y aprendizaje incluye diferentes niveles o dimensiones, cada una con sus mediciones específicas de cambio.

Las actividades propias de cada intervención (áreas estratégicas inclusivas, modelo de negocio y cadena de valor) apuntan a lograr cambios y/o resultados<sup>79</sup> que se indican a continuación:

- Cambios en el modelo de negocio y en la relación comercial inclusiva.
- Cambios en la cadena de valor inclusiva.
- Cambios en la calidad de vida de las personas de bajos ingresos y en situación de vulnerabilidad (véase el diagrama 25 sobre los cambios que se espera obtener, según dimensión temporal de las intervenciones inclusivas).
- Cambios a nivel de las áreas de intervención estratégica en las organizaciones involucradas con la creación de valor de doble vía.

**Diagrama 25.** Resultados que se esperan obtener de las intervenciones inclusivas, según dimensión temporal



**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>79</sup> Léase la sección seis de este manual.

<sup>80</sup> Los cambios y/o resultados en las mediciones se convierten en la validación cuantitativa de nuestro aprendizaje real y continuo. Esto es muy importante, porque permite mostrar a las y los actores clave, socios y entorno de la cadena de valor que lo que se está haciendo es un progreso genuino y no nos estamos defraudando.



## ¿Qué debemos medir para revisar y aprender?

La medición del desarrollo de negocios equitativos y sostenibles se logra con cambios en el comportamiento, en las acciones, las relaciones y actividades de la gente, grupos y organizaciones con las que se trabaja directamente en el prototipado de las intervenciones jerarquizadas por medio de los cambios generados en:

- las organizaciones
- el modelo de negocio
- la cadena de valor
- el bienestar de las personas en situación de vulnerabilidad y pobreza.

### Sugerencias para medir los cambios en las organizaciones

Para revisar y aprender de los cambios en las organizaciones involucradas con la creación de valor de doble vía se propone utilizar la medición de la ficha de puntuación para las áreas de intervención

estratégica en los negocios eslabonados (proveedores y compradores de la cadena de valor inclusiva). La herramienta se presenta en el anexo II de la sección cinco de este manual.

En el proceso de revisión y aprendizaje, la línea base para la medición de los cambios en las organizaciones involucradas está dada por los resultados iniciales expresados por medio de la gráfica radar, que se han logrado obtener en la fase de diagnóstico, sugerencias e inspiraciones.<sup>80</sup> Los resultados de las posteriores revisiones y/o aplicaciones a través de la indicada ficha de medición pueden ser evaluados respecto a la línea base, para conocer los cambios realizados en las intervenciones de esta primera dimensión.

### Sugerencias para medir los cambios en el modelo de negocio

El modelo de negocio es la segunda dimensión en la que se pronuncian los cambios iniciados por las intervenciones. Se proponen las siguientes mediciones, según objetivos y metas<sup>81</sup> que se quieren lograr por bloque del Lienzo Canvas.<sup>82</sup>

BLOQUE DEL LIENZO CANVAS	MEDICIONES PROPUESTAS
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes por segmento de mercado (por ejemplo, personas en situación de vulnerabilidad o de bajo ingreso versus personas que no están en situación de vulnerabilidad o no tienen ingresos bajos).</li> <li>• Frecuencia de ventas por segmento de clientes.</li> <li>• Volumen y valor de ventas promedio por segmento de clientes.</li> <li>• Duración de la relación comercial con cada cliente.</li> <li>• Tipo de acuerdo comercial con cada cliente.</li> <li>• Cuota de mercado por tipo de cliente o comprador.</li> <li>• Índice de satisfacción de los compradores y clientes, según segmento.</li> <li>• Grado de percepción calidad-producto.</li> <li>• Grado de lealtad de los clientes.</li> <li>• Imagen de marca.</li> <li>• Índice de repetición de compra por segmento de clientes.</li> <li>• Porcentaje de deserción de clientes.</li> <li>• Número de clientes nuevos.</li> </ul>

81 Léase la sección seis de este manual.

82 Para el diseño de objetivos y metas, se recomienda utilizar la herramienta Smart: (s) específico, (m) medible, (a) alcanzable, (r) realista y (t) con límite de tiempo. Para mayor detalle, consulte en el internet.

83 Léase sección cuatro de este manual, para mayor información.

BLOQUE DEL LIENZO CANVAS	MEDICIONES PROPUESTAS
Creación de valor de doble vía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de productos u ofertas presentadas que se venden a cada segmento de compradores.</li> <li>• Número de características tangibles del producto o servicio.</li> <li>• Número de características intangibles del producto o servicio.</li> <li>• Porcentaje de factores diferenciadores del producto o servicio.</li> <li>• Porcentaje de las necesidades que satisfacemos y/o resolvemos de nuestros consumidores.</li> <li>• Valor que ofrece el negocio para los actores con quienes tiene vínculos hacia atrás y hacia adelante en la cadena.</li> <li>• Valor social y ambiental que ofrece la propuesta de valor inclusiva.</li> <li>• Volumen o porcentaje de productos rechazados.</li> <li>• Número de servicios posventa que se ofrecen.</li> <li>• Tiempo de entrega al comprador y al cliente.</li> <li>• Porcentaje de entregas a tiempo.</li> <li>• Horas de control de calidad.</li> <li>• Número de controles realizados.</li> <li>• Número de certificaciones y estándares utilizados.</li> <li>• Porcentaje de cumplimiento de certificaciones y estándares utilizados.</li> <li>• Número de capacitaciones y asistencia técnica.</li> </ul>
Canales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de medios de distribución.</li> <li>• Valor de la responsabilidad de entrega.</li> <li>• Número de lugares de entrega.</li> <li>• Duración de la entrega.</li> </ul>
Relación con compradores y proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio y frecuencia de comunicación con cada comprador.</li> <li>• Medio y frecuencia de comunicación con cada proveedor.</li> <li>• Número de ferias convencionales.</li> <li>• Número de eventos de comunicación.</li> <li>• Número de visitas a compradores.</li> <li>• Número de visitas a proveedores.</li> <li>• Número de notas de prensa.</li> <li>• Número de promociones.</li> </ul>



BLOQUE DEL LIENZO CANVAS	MEDICIONES PROPUESTAS
Fuentes de ingreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>El valor de los ingresos obtenidos por la venta de productos o servicios:</li> <li>Valor total por categoría de producto o servicio.</li> <li>Valor de las ventas totales.</li> <li>Valor de las ventas por segmento de clientes.</li> <li>Valor de las ventas por zona geográfica.</li> <li>Valor de las ventas por intermediarios.</li> <li>Beneficio neto.</li> <li>Formas de pago.</li> <li>Frecuencia de pago.</li> <li>Tipo de precios.</li> <li>El valor de otros ingresos recibidos.</li> </ul>
Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad y origen de los recursos clave para el funcionamiento del modelo de negocio.</li> </ul>
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de las actividades clave implementadas:</li> <li>Porcentaje de cumplimiento de las actividades clave.</li> </ul>
Socios clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de socios clave necesarios</li> <li>Número de pequeños socios clave.</li> <li>Calidad de los servicios brindados según socios clave.</li> <li>Tiempo de relación según tamaño de los socios clave.</li> <li>Número de nuevos socios clave (grandes y pequeños).</li> </ul>
Estructura de costos	<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> <li>Proporción de costos cubiertos por socios (proveedores).</li> <li>Punto de equilibrio financiero.</li> <li>Relación costo beneficio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Se sugiere evaluar la posibilidad de utilizar las siguientes mediciones, siempre y cuando sea razonable según disponibilidad de recursos y tiempo, con el propósito de complementar la revisión y aprendizaje del modelo de negocio:

MEDICIONES ADICIONALES	INDICADORES PROPUESTOS
Personal contratado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas contratadas en situación de vulnerabilidad.</li> <li>Número de mujeres contratadas.</li> <li>Horas utilizadas en formación de empleadas y empleados.</li> <li>Grado de satisfacción o índice de motivación por género.</li> <li>Gasto medio de formación de empleados, según género.</li> <li>Porcentaje de empleados que participan en programas de formación y desarrollo, según personas en situación de vulnerabilidad y género.</li> <li>Índice de aprovechamiento de los asistentes a los programas de formación, según género y personas en situación de vulnerabilidad.</li> <li>Porcentaje de rotación del personal, según género y personas en situación de vulnerabilidad.</li> <li>Número de bajas no deseadas a nivel del negocio.</li> <li>Antigüedad media de empleadas y empleados por puestos clave.</li> <li>Porcentaje de empleadas y empleados participantes en reuniones de desarrollo y mejora.</li> <li>Número de sugerencias de mejora presentadas.</li> <li>Número de sugerencias implantadas y premiadas.</li> <li>Número de accidentes totales.</li> <li>Número de accidentes con baja.</li> <li>Número de accidentes sin baja.</li> <li>Porcentaje de horas perdidas por baja (accidente) / horas trabajadas.</li> <li>Coste accidentes.</li> </ul>
Medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de la producción libre de químicos.</li> <li>Emisión de CO2.</li> <li>Porcentaje del consumo de embalajes.</li> <li>Índice de gestión de residuos.</li> </ul>
Tecnología e informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de aplicaciones desarrolladas sobre solicitadas.</li> <li>Horas de trabajo invertido.</li> <li>Inversión en software externo.</li> </ul>
Contribución social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de acciones sociales.</li> <li>Porcentaje del valor de donaciones.</li> <li>Porcentaje de mujeres sobre hombres.</li> <li>Número de trabajadoras y trabajadores con discapacidad.</li> <li>Número de negocios inclusivos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



### Sugerencias para medir los cambios en la cadena de valor

Los cambios visibles en la cadena de valor deben cuantificar y aclarar la información de una manera que promueva la comprensión de las cuestiones ambientales, sociales y económicas en los negocios eslabonados de la cadena.

Existen muchas perspectivas de mediciones formales y robustas. Si se dispone de recursos para implementar y hacer uso de esas perspectivas, se

puede acudir a fuentes especializadas para lograr ese propósito; por ejemplo, recurrir a los criterios metodológicos del Comité de Evaluación de la Sostenibilidad – Indicadores Smart<sup>83</sup> y adaptarlos a las necesidades y características para evaluar los cambios en la cadena de valor analizada.

A medida que se va vigorizando y asentando el proceso de revisión y aprendizaje, se recomienda empezar con las siguientes mediciones, para revisar y aprender de los cambios en la cadena de valor:

MEDICIÓN PROPUESTA	EVIDENCIA	PREGUNTA CLAVE
Evolución de costos	Medir los cambios de las estructuras de costos (económicos, ambientales y sociales) en los distintos eslabones de la cadena, para aprender a mejorar la gestión de los negocios inclusivos.	¿Los costos son estables, se incrementaron o decrecieron (ahorro en costos)?
Productividad por unidad de producto generado	Medición que aproxima el grado de innovación disruptiva por unidad de producto, inversión y empleo generado en la cadena de valor.	¿La cantidad de producto generado por unidad de insumo —por ejemplo, la cantidad de queso producido por litro de leche— se mantiene, aumentó o disminuyó?
Valor del producto	Evolución del valor comercial (en moneda constante) del bien o servicio final en la cadena de valor.	¿El valor del producto o servicio está aumentando, decreciendo o es estable?
Rentabilidad	La evolución de la ganancia neta para la cadena de valor.	¿Las ganancias están aumentando, disminuyendo o son estables?
Distribución de los beneficios	Avance en la visión inclusiva de la cadena de valor.	¿Cómo evoluciona la distribución del producto o servicio final 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?

Fuente: Elaboración propia.

### Sugerencias para medir los cambios en el bienestar de las personas en situación de vulnerabilidad y pobreza

Las mediciones de los cambios deben ayudar a comprender la innovación social disruptiva y

describir cómo se está logrando el desarrollo de las cadenas de valor inclusivas para mejorar el nivel de bienestar de las personas en situación de vulnerabilidad y pobreza. Se prevé que el tiempo de cambio de esta dimensión es de largo plazo.

MEDICIÓN PROPUESTA	PREGUNTAS CLAVES
Diversificación de las fuentes de ingreso y estabilidad del ingreso.	¿Cómo afectan las actividades de la cadena de valor la diversidad de ingresos y la seguridad de las personas en situación de vulnerabilidad durante un determinado periodo?
Uso de ingresos adicionales en la cadena de valor (inversión y consumo)	¿Cómo utilizan 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, vulnerabilidad y edad)?  De toda la comunidad, ¿quién gana más de esta oportunidad?
Demanda satisfecha	¿Cuál es el nivel de disponibilidad, uso y acceso de las personas en situación de vulnerabilidad a productos o servicios generados por la cadena de valor que satisfacen sus necesidades?
Participación en la economía regional y/o local	En relación con otras actividades económicas regionales y/o locales, ¿cómo cambia la importancia relativa de la cadena de valor a lo largo del tiempo?
Participación del modelo de negocio inclusivo en las estrategias de sustento de las personas en situación de vulnerabilidad	¿Cómo ha evolucionado el porcentaje de ventas, empleo e inversión en actividades relacionadas con el modelo inclusivo?
Nuevos negocios inclusivos en la cadena de valor	¿Cuál es el número de nuevos negocios inclusivos en la cadena de valor?  ¿Cuál es el número de consumidores que tienen los nuevos negocios inclusivos?  ¿Cuál es el valor de las ventas, empleo e inversión que generan estos negocios?

84 Recuperado en diciembre 2016 de: <https://thecosa.org/what-we-do/our-approach/define-the-pathway/#smart-indicators>



Gestión proactiva del desempeño social

- ¿En qué regiones se alcanza la mayor cantidad de gente que está en situación de vulnerabilidad y pobreza?
- ¿En qué regiones se alcanza a menos gente?
- ¿Las y los clientes y empleados con menos recursos de los negocios inclusivos están satisfechos?
- ¿Cuál es el porcentaje de clientes y personas empleadas en situación de vulnerabilidad en los negocios inclusivos de las cadenas de valor en las que se interviene?
- ¿Las y los clientes y empleados más pobres y vulnerables son mayoritariamente hombres o mujeres?
- ¿Cómo impacta esto en la estrategia o las operaciones de nuestras organizaciones socias?
- ¿Las organizaciones socias alcanzan a las personas en situación de vulnerabilidad de la manera en que se lo proponen?

Fuente: Elaboración propia.

La lista de las mediciones propuestas debe aplicarse de una forma diferenciada por género, etnias, edades y situación de vulnerabilidad. Al respecto, existe evidencia reciente de desarrollo y perfeccionamiento de índices para revisar y aprender de los cambios en el bienestar de las personas en situación de vulnerabilidad. A continuación se presentan dos ejemplos:

Índice de progreso para salir de la pobreza (Progress out of Poverty Index, PPI). Utiliza una encuesta de diez preguntas para una muestra aleatoria y representativa de hogares para promediar las probabilidades de progreso para salir de la pobreza. Se puede determinar el porcentaje de familias que han vivido por debajo de la línea de pobreza y están saliendo de ella. A partir de ese dato, se consigue analizar el alcance de la pobreza en una cadena de valor en función de la concentración, escala y penetración de la pobreza.<sup>85</sup> Los beneficios del PPI son:

- Comprensión más cabal de las características de la población meta y/o clientes actuales de la cadena de valor.
- Evaluación de los métodos que la cadena de valor emplea para colaborar de forma sostenible con las personas en situación de vulnerabilidad.
- Capacitación en el uso, aplicación, análisis y certificación del PPI a costo cero.<sup>86</sup>

Índice de empoderamiento económico. Es un índice multidimensional que mide el empoderamiento e inclusión de las mujeres en la generación de excedente económico de forma sostenible. Tiene como objetivo aumentar la comprensión de las conexiones entre el empoderamiento económico, la producción sostenible y la participación de los individuos de una familia en cinco áreas: producción, recursos productivos, ingresos, liderazgo y uso del tiempo, además de la autonomía de la mujer en relación

<sup>85</sup> La concentración se refiere al porcentaje de clientes de una cadena de valor que viven por debajo de la línea de la pobreza. La escala alude al número total de clientes pobres que atiende la cadena de valor. La penetración pone en contexto la escala al compararla con el número de hogares pobres en la región. Una cadena de valor puede analizar su alcance de la pobreza mediante una o más definiciones, dependiendo de su misión y estrategia.

<sup>86</sup> Véase capacitación en línea (incluye materiales además de certificación del PPI), desarrollada por la Fundación Grameen, en la siguiente página web consultada en diciembre de 2016: <http://www.progressoutofpoverty.org/es/servicios>



con el hombre dentro del hogar.<sup>87</sup> Los beneficios del índice de empoderamiento económico son:

- Revisión y aprendizaje sobre el conjunto de factores que inciden en la autoestima y las capacidades de las mujeres: la conciencia de derechos; la percepción sobre su contribución a la economía doméstica, de mercado y de cuidado; el acceso a activos y su control; los conocimientos y habilidades que son puestos en función de su bienestar; la disponibilidad de sus ingresos y la pertenencia al tejido social que la respalda y proporciona valor para asumir acciones colectivas que promuevan su bienestar y el de su comunidad.
- Evaluación de las estrategias que aplica la cadena de valor para desarrollar el empoderamiento de las personas en situación de vulnerabilidad.
- Capacitación en el uso y aplicación gratuita por medio del Centro de Recursos del Índice de Empoderamiento de las Mujeres Rurales.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Fue desarrollado por Altkie y Foster (2011) con el apoyo de Food Policy Research Institute (IFPRI), Oxford Poverty and Human Development Initiative (OPHI) y Agency for International Development (USAID). Consultado en diciembre 2016 de: <http://www.ifpri.org/topic/weai-resource-center>

<sup>88</sup> Consultado en diciembre de 2016 de: <http://www.ifpri.org/weai-training-materials>

*Advertencia:* Aunque lo ideal sería medir en las cuatro dimensiones todos los cambios logrados, en la práctica esto no resulta una tarea sencilla ni económica, ni, menos, un proceso con pruebas iterativas de ciclo corto (prototipos) según la lógica de ‘fallando rápido para aprender rápidamente’. Por tal motivo, en cada nivel se sugiere medir aquello que es relevante con base en los objetivos y metas establecidos en cada dimensión, según el mapa del camino lógico y el plan de acción.<sup>89</sup> Se recomienda revisar bibliografía sobre la medición de objetivos y metas.<sup>90</sup> También se advierte que debería haber entre diez y no más de quince indicadores de progreso en la lista total; de otro modo, la recolección de datos e información, el cálculo, su análisis y su difusión demandarán recursos y tiempo adicionales, haciendo del mismo un asunto lento y frustrante para la revisión y el aprendizaje continuo en tiempos abreviados.

<sup>89</sup> Léase la sección seis de este manual.

<sup>90</sup> Por ejemplo, véase Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores. México. Consultado en diciembre de 2016 de: [http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONSTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)



## ¿Cómo nos preparamos para revisar y aprender?

### Paso 1. Describir los resultados que se espera lograr con cada objetivo y meta

Uno o varios participantes inician el ejercicio con un resumen del árbol de soluciones y el camino lógico. Anime al grupo, por medio de una dinámica,<sup>91</sup> a pensar acerca de cómo pueden contribuir activamente a lograr resultados de transformación en cada dimensión.

En el árbol de problemas y el camino lógico se definieron objetivos, metas e indicadores de gestión (o productos, o resultados esperados). Es necesario retomarlos y revisarlos con mayor profundidad, dado que ellos son el insumo principal para la medición y permitirán alimentar el proceso de revisión y aprendizaje.

Se requiere responder la pregunta ¿qué se va a medir?, que se refiere a los indicadores que el grupo defina por cada objetivo y meta de intervención, con la intención de conocer su progreso hacia el estado deseado. Estos indicadores son muy específicos y están alineados a las actividades que plantea el plan de acción.<sup>92</sup> Son la bisagra entre los objetivos y metas y las actividades.

Por cada objetivo y meta de intervención, el grupo debe concretar una escala de indicadores, con la ayuda de las siguientes preguntas:

- ¿Qué cambios esperamos ver? (los cambios más próximos y relativamente seguros de alcanzar).
- ¿Qué cambios queremos ver? (cambios más complejos que se pueden alcanzar).
- ¿Qué cambios nos encantaría ver? (cambios más profundos y de transformación que requieren tiempo).

<sup>91</sup> Con la dinámica seleccionada y por medio del proceso vivencial, se puede lograr que el grupo tome conciencia de la importancia y diferenciación entre indicadores y métricas a partir de una definición clara de los objetivos y metas.

<sup>92</sup> Asociaciones de base, cooperativas de primer grado, uniones y centrales de cooperativas o cooperativas de segundo grado, empresas ancla, entre otras.



A continuación, clasifique las tarjetas que requieran cambios mínimos (esperamos ver), los que requieren cambios más complejos (nos gustaría ver) y aquellos que requieran cambios profundos (nos encantaría ver). Eliminen las ideas que se mencionen dos veces y agrupen las ideas complementarias.

### Paso 2. Establecer los indicadores

Para revisar y aprender de los resultados logrados en las intervenciones diseñadas, el grupo deberá verificar y/o establecer el conjunto necesario de indicadores. Pueden utilizar las sugerencias de medición presentadas más arriba, para evaluar los cambios en las organizaciones, en el modelo de negocio, en la cadena de valor y en el bienestar de las personas en situación de vulnerabilidad.

### Paso 3. Elaborar el plan de medición

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 en su respectiva secuencia; y, en las columnas, quiénes serán los responsables de hacer el seguimiento, así como una línea de tiempo en la que se indique

en qué momentos se llevarán a cabo las acciones de medición para la revisión y el aprendizaje. Sería útil especificar cuál será la herramienta o procedimiento que se utilizará para la medición de cada indicador: método Delphi, encuestas estructuradas, entrevistas no estructuradas, grupos focales, informantes calificados, información secundaria, entre otros. Puede emplearse el siguiente conjunto de preguntas claves:

#### PREGUNTAS CLAVES PARA ELABORAR EL PLAN DE MEDICIÓN DE LOS INDICADORES

- ¿Qué es lo que medirá el indicador?
- ¿Cómo será el valor que exprese la medición del indicador: valor absoluto, valor relativo, porcentaje de variación, variación absoluta, número índice, entre otros?
- ¿Cuáles son las variables que intervienen en la medición del indicador?
- ¿Cuál es la fórmula que se utilizará para construir la medición del indicador?
- ¿Cuál es el nombre del indicador?
- ¿Cómo se interpreta el valor de la medición del indicador?
- ¿Con qué frecuencia se necesita medir el indicador?
- ¿Cómo deben estar presentados los datos para construir la información destinada a medir el indicador?
- ¿Cuál será la herramienta que se utilizará para recolectar los datos e información?
- ¿Cómo se va a recolectar la información para medir el indicador?
- ¿Quién será el responsable de recolectar los datos e información?
- ¿Con qué frecuencia se recolectarán los datos y se realizarán las mediciones?
- ¿Quién elaborará el cálculo e interpretación de las mediciones del indicador y la métrica?
- ¿Cómo se financiará la recolección, construcción, interpretación y socialización de las mediciones del indicador y la métrica?
- ¿Con qué frecuencia se reportarán las mediciones del indicador y la métrica?
- ¿Quién elaborará el reporte del indicador, la métrica, la interpretación y las recomendaciones sobre los resultados o cambios logrados?
- ¿A quién o quiénes se reportarán las mediciones del indicador y la métrica?
- ¿Cómo se realizará la auditoría para validar la evidencia del indicador y la métrica reportados?
- ¿Quién ejecutará la auditoría?

Fuente: Elaboración propia.



**Diagrama 26.** Plan de medición

**OBJETIVO:**

**META:**

**INDICADOR:**

**MÉTRICA:**

Recolección de información					
Fuente de información	Información requerida de la línea base	Participantes	Herramientas y métodos	Frecuencia	Información adicional
Uso y análisis de los datos e información					
¿Quién obtendrá los datos e información?	¿Cómo se analizará la información?	¿Quién analizará la información?	¿Quién utilizará la información?	¿Con qué frecuencia se elaborarán los reportes?	¿Quién validará la evidencia de los indicadores y métricas?
Reporte de resultados					
Valores del indicador y la métrica	Descripción del cambio	Factores que contribuyeron	Fuentes de evidencia	Cambios imprevistos	Lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia.



**Paso 4. Empalmar el plan de acción con el plan de medición**

En un papelógrafo grande, las y los participantes deberán elaborar la matriz que se muestra en el diagrama 27, combinando los insumos logrados en los ejercicios:

- Árbol de soluciones.
- Mapa del camino lógico.
- Plan de acción.
- Plan de medición.

**Diagrama 27.** Plan de acción con mediciones

Objetivo	Metas	Indicadores	Actividades	Cronograma	Recursos necesarios	Presupuesto	Responsables

Fuente: Elaboración propia.

La cuestión de la revisión y el aprendizaje es un aspecto esencial para pasar de prototipos a modelos de negocios y cadenas de valor inclusivas sostenibles, garantizando los cambios y la mejora en el bienestar de las personas en situación de vulnerabilidad. La revisión y el aprendizaje

buscan que las pruebas de ciclo corto y la calidad sean nuestras mejores aliadas para poner a prueba la visión inclusiva del proceso, para avanzar en innovaciones sencillas y de bajo costo, respondiendo a los fracasos y a los contratiempos con honestidad y aprendizaje.





# Glosario

**Autoempleo:** la actividad rentada de una persona que trabaja en una unidad económica (un comercio, un oficio o un negocio) de su propiedad y que ella dirige y gestiona. Es una alternativa para quien, necesitando un empleo, prefiere creárselo por sí mismo antes que trabajar para un empleador. En este caso, la persona se convierte en emprendedor. Para ello, el autoempleado utiliza su ingenio, su capital y su esfuerzo para generarse trabajo. Si pasa de emprendedor a empresario, puede convertirse en un generador de empleo (empleador) para más personas.

**Aprender haciendo o facilitación para la acción:** la pedagogía contemporánea presenta muchas características que tienen relación con las ideas de John Dewey (1859-1952), filósofo y educador estadounidense. El método de aprender haciendo presenta situaciones en las que los problemas se refirieren a la vida común, y tanto el método que utiliza la persona facilitadora (léase más adelante su definición) como las herramientas para el análisis que emplean las y los participantes son aspectos de un método general de investigación. Por lo tanto, el método más adecuado para la práctica consiste en encarar y superar problemas reales que tienen que ver con alguna experiencia actual de las y los participantes. Es decir, el punto de partida debe ser alguna situación real que ha de ser superada. Otra etapa del método es una inspección de los datos y de la información que se tiene a la mano y que puede brindar una solución al problema; posteriormente será necesario plantear una hipótesis para, finalmente, someterla a la prueba de la experiencia a partir de un proceso de prueba, error y mejora continua; es decir, aprendizaje. Lo interesante de esto es que se hace en equipo y participando de forma activa.

**Capital económico:** está compuesto por las ganancias del proceso de la venta de productos, y se utiliza para la inversión y creación de empleo adicional. Generalmente, las personas en situación de pobreza o vulnerabilidad que generan una idea de negocio, a pesar de contar con su propia mano de obra, suelen carecer de –o no tienen acceso a– capital económico suficiente para validar y desarrollar su negocio.

**Cliente final (o usuario final):** quien finalmente consume el producto o servicio. Su satisfacción es el objetivo de todos los demás compradores de la cadena. Está localizado en el último eslabón de la cadena de valor.

**Comprador:** Es la persona u organización que paga por los bienes o servicios y los recibe en alguna de las fases de la cadena. Puede tratarse, aunque generalmente no es así, del cliente final, cuya satisfacción es el objetivo de todos los demás compradores.

**Consumidores:** agregación de clientes finales y compradores de la cadena.

**Cooperativa:** asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales, educativas y/o culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

**Creación de valor:** generación de los beneficios que el cliente obtiene de tener y utilizar el producto o servicio. Los beneficios, no solamente se refieren a aquellos que se desprenden de las características y funciones del producto o servicio, sino también de cómo el cliente se siente al tenerlo. El valor es la relación que existe entre lo que el cliente da para obtener y utilizar un producto o servicio y aquello que recibe del mismo. La creación de valor requiere relacionar creatividad con innovación.

**Cuellos de botella:** periodo en el cual diferentes actividades disminuyen su velocidad, incrementado su tiempo de espera y reduciendo la productividad, generalmente debido a una reducción de la capacidad productiva o de infraestructura. Los cuellos de botella se pueden presentar en cualquiera de los componentes que conforman el sistema de una cadena de valor. Es decir, pueden existir retos y cuellos de botella en los diferentes eslabones de la cadena de valor, en el funcionamiento interno del negocio, en los servicios de apoyo y/o en los actores e influencias externas.

**Desarrollo:** mejora o despliegue cualitativo de las potencialidades humanas y comunitarias que remiten a un conjunto integrado de dimensiones (social, económico, ambiental, cultural y político). Se refiere a un cambio en la capacidad de actuar e innovar reduciendo la vulnerabilidad a los cambios y factores externos. El desarrollo se entiende como una mejora cualitativa de todo tipo de capital (humano, natural, económico, físico, cultural y social), lo que lo distingue del concepto de crecimiento que se refiere a la expansión cuantitativa de un solo tipo de capital (el capital económico).<sup>93</sup>

<sup>93</sup> Alguacil, J. (2000). Calidad de vida y praxis urbana. Colección Monografías. Núm. 179, CIS-Siglo XXI, Madrid.

Hamstead, M.P. y Quinn, M.S. (2005). "Sustainable Community Development and Ecological Economies". En *Local Environment* 10 (2), pp. 141-158. UK: Routledge.

**Dinámicas lúdicas:** conjunto de herramientas diseñadas para crear un ambiente de armonía entre las personas de un grupo que colaboran entre sí y están inmersas en el proceso de aprender haciendo. El propósito es que las personas del grupo se apropien de los temas impartidos por las y los facilitadores utilizando herramientas especialmente diseñadas para ese fin. Gracias a esas herramientas se despliegan actividades participativas y de reflexión profunda con las personas que están participando en el grupo de trabajo.

**Economía social y solidaria:** sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionadas, democráticas, inclusivas y humanistas, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. Se refiere a una forma de producción, consumo y distribución de riqueza centrada en la valorización del ser humano y no en la priorización del capital económico. Promueve la asociatividad, la cooperación y la autogestión. Está orientada a la producción, al consumo y a la comercialización de bienes y servicios, y tiene como finalidad el desarrollo ampliado de la vida. Promueve el entendimiento del trabajo como un medio de liberación humana, en el marco de un proceso de democratización económica, para convertirse en una alternativa viable a la dimensión generalmente alienante y asalariada del trabajo capitalista.<sup>94</sup>

**Eslabón de la cadena de valor:** conjunto de agrupaciones de actores que realizan actividades económicas afines. Los eslabones cumplen diversas funciones dentro de la cadena y se refieren a la provisión de insumos, producción, transformación, distribución y comercialización. Hace referencia a las acciones que se desempeñan en cada una de las diferentes actividades del proceso dentro de una cadena y su coste respecto a otras actividades (por ejemplo: provisión de insumos y producción respecto a transformación, distribución y ventas). Aunque las actividades de valor son los pilares de la cadena de valor, no son una colección de acciones independientes, sino que forman un sistema de actividades interdependientes.

**Empoderamiento:** proceso por el cual una persona, grupo o comunidad aumenta su fortaleza para hacer lo que tiene que hacer con el propósito de impulsar cambios favorables para ella en relación con las situaciones en las que vive. A través de este proceso, las personas y/o grupos organizados cobran autonomía

<sup>94</sup> Orellana Gazaga, M. (2007). La economía solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global. Barcelona: Universitat de Barcelona.

en la toma de decisiones y logran ejercer control sobre sus vidas basados en el libre acceso a la información, la participación inclusiva, la responsabilidad y el desarrollo de capacidades.

**Emprendimiento social:** organizaciones o individuos que aplican estrategias de mercado para alcanzar objetivos sociales o ambientales. Incluye tanto a organizaciones sin ánimo de lucro que utilizan modelos de negocio para alcanzar su misión como a organizaciones con ánimo de lucro cuyo propósito principal es de carácter social y/o ambiental. Su objetivo, en la mayoría de los casos, es cumplir con metas sociales, medioambientales y financieras al mismo tiempo.

**Persona facilitadora:** en nuestro caso se trata de miembros del equipo de Cuso Internacional y de organizaciones socias que ayudan a un grupo de personas a establecer objetivos comunes y contribuyen a crear un plan para alcanzarlos, utilizando herramientas que permitan al grupo lograr consensos pese a los desacuerdos preexistentes o que pudieran surgir.

**Innovación social:** en los últimos años, la innovación social se ha extendido hasta convertirse en uno de los temas más importantes en universidades, empresas, gobiernos y la sociedad en general, abriendo la posibilidad de pensar y actuar de manera diferente y animando a las y los ciudadanos a innovar.

Todavía se está debatiendo una definición precisa del concepto de innovación social. Las numerosas interpretaciones y la comprensión de este término han dado lugar a la superposición de significados.

Así, el término innovación social puede referirse a:

- Nuevas estrategias, conceptos, ideas y organizaciones que satisfacen necesidades sociales de todo tipo, desde las condiciones de empleo, autoempleo y la educación hasta el desarrollo comunitario y la salud, ampliando y fortaleciendo la sociedad civil.
- Procesos de innovación social, como el crowdsourcing, crowdfunding o métodos y técnicas de código abierto, así como innovaciones que tienen un fin social, como el microcrédito o la educación a distancia.
- La definición que adoptaremos, por ahora, es que las "innovaciones que son sociales tanto en sus objetivos como en sus medios, son nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que satisfacen necesidades sociales, con más efectividad



que otras alternativas, y a la vez crean nuevas relaciones de colaboración”.<sup>95</sup>

**Mapeo de la cadena:** técnica que ayuda a identificar los diferentes eslabones y actores de la cadena, sus funciones, grados de poder e interdependencias.

**Modelo de negocio inclusivo:** para el caso particular de cadenas de valor cuyo objetivo es desarrollar negocios y disminuir la pobreza de las personas en situación de vulnerabilidad, el modelo de negocio inclusivo incluye a personas en situación de pobreza como consumidores, por el lado de la demanda, y como empleados, productores y propietarios de negocios en los distintos eslabones de la cadena de valor, por el lado de la oferta. El modelo reúne a dos grupos distintos pero interdependientes –productores y compradores–, y se crea valor al permitir la interacción entre ambos para generar intervenciones innovadoras orientadas a desarrollar negocios sostenibles y reducir la pobreza.

**Negocios inclusivos:** modelos empresariales sustentables que permiten prosperar ayudando a los demás. En ellos el negocio genera impactos sociales positivos, además de rentabilidad económica. De esta manera aceleran el desarrollo económico y crean innovaciones que benefician a las personas en situación de vulnerabilidad y pobreza a la cual van dirigidos, además de articular las cadenas de valor con un enfoque inclusivo. Los negocios inclusivos proponen un nuevo rol para la empresa en la sociedad, con base en una orientación ética diferente por la cual ese rol consiste en generar bienestar social.

**Personas en situación de vulnerabilidad:** personas que, por circunstancias de pobreza, origen étnico, estado de salud, edad, género, discapacidad, o nivel educativo se encuentran en una situación de mayor desamparo para hacer frente a los problemas que plantea la vida y no cuentan con los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. La vulnerabilidad coloca a quien la padece en una situación de desventaja en el ejercicio pleno de sus derechos y libertades.

**Responsabilidad social:** compromiso que asumen las personas como miembros de alguna organización, tanto entre sí como para con la sociedad en su conjunto. Contiene una valoración positiva o negativa del impacto que una decisión tiene sobre la sociedad. Esa valoración puede ser ética, legal, política, económica, entre otras. Se sujeta a los principios ideológicos con los que una entidad (gobierno, corporación,

organización o individuo) se comporta con la sociedad. Esta responsabilidad puede ser negativa, si significa que hay responsabilidad de abstenerse de actuar (actitud de abstención) o positiva, lo que implica que hay una responsabilidad de actuar (actitud proactiva).

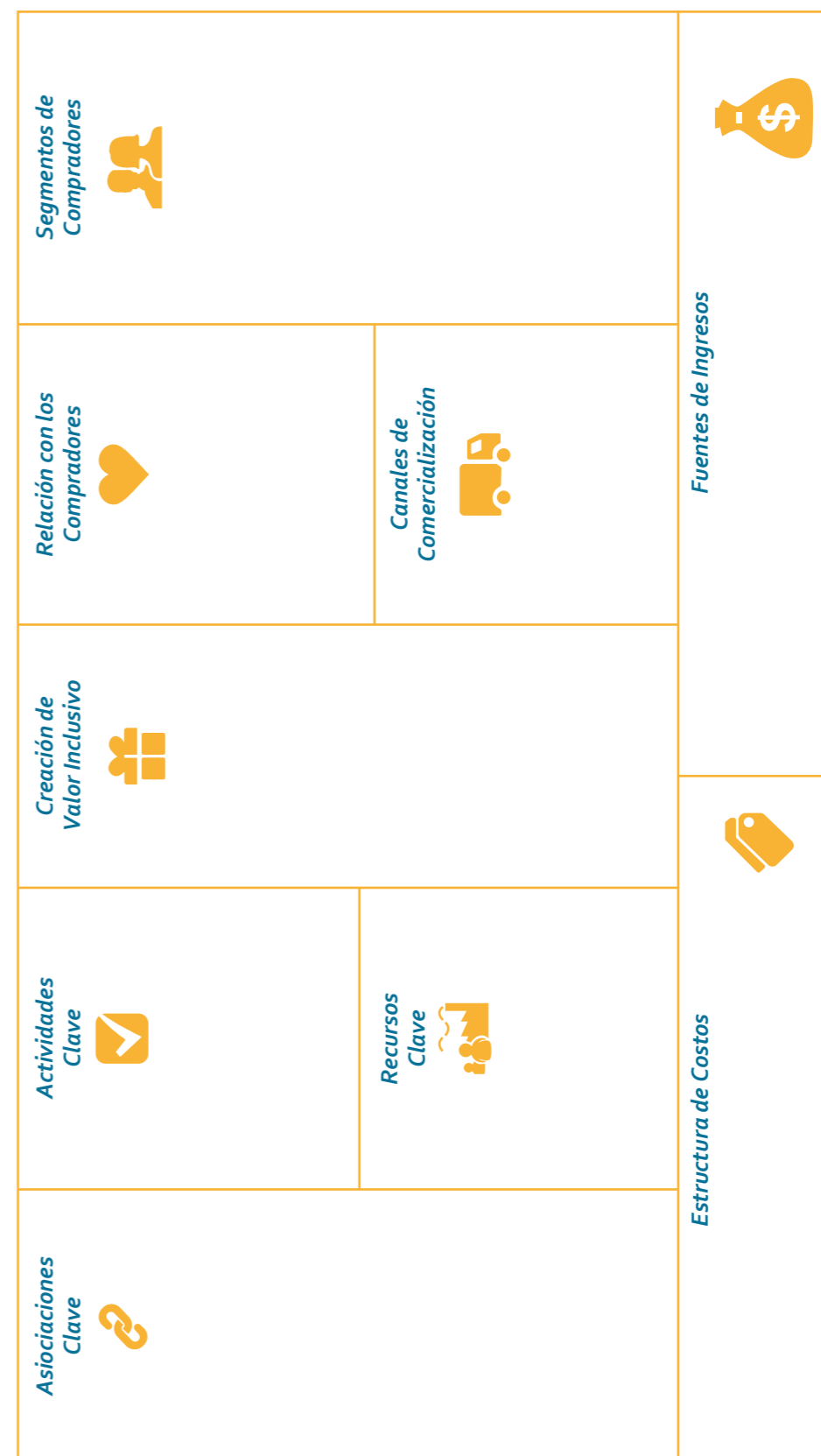
**Riesgo:** cualquier evento o condición que, si ocurre, puede afectar negativamente la capacidad de un proyecto o emprendimiento para alcanzar los objetivos definidos.

**Servicios de apoyo:** todos los servicios que apoyan a los negocios de la cadena de valor. Se pueden distinguir entre servicios de producción, servicios de comercialización, servicios de gestión empresarial, servicios financieros y servicios de valor agregado.

## Anexos

- **Anexo I.** Lienzo Canvas
- **Anexo II.** Ficha de puntuación para las áreas de intervención estratégica
- **Anexo III.** Glosario de la ficha de puntuación para las áreas de intervención estratégica

### Anexo I. Lienzo Canvas



Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder, Alexander e Yves Pigneur [2011]. Generación de modelos de negocio. Bilbao: Deusto

<sup>95</sup> Murray, Cautier-Grice & Mulgan [2010]. Recuperado en noviembre de 2016 de [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the\\_open\\_book\\_of\\_social\\_innovation.pdf](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/the_open_book_of_social_innovation.pdf), y <http://www.socialinnovator.info/>



## Anexo II. Ficha de puntuación para las áreas de intervención estratégica

### Explicación para participantes

En cada una de las seis áreas de intervención estratégica se encuentra un número de criterios, 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, etcétera).

Tiene la posibilidad de calificar cada criterio marcando con una "X" por medio de una escala de seis puntos

en un rango de "no aplica" hasta "aplica más que bastante". No existe un puntaje neutral, lo que 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 sea aplicable. Por esta razón se encuentra el campo "no aplica". Un criterio es considerado no aplicable cuando el contexto de la cadena o el modelo de negocio no permiten su aplicación razonable.

Al terminar, se suman todos los puntajes que se asignaron a los criterios en un área de intervención estratégica. Luego, este valor total se divide entre el número de criterios calificados (los criterios "no aplica" deben ser excluidos). El objetivo es recibir un solo puntaje promedio para cada área de intervención estratégica.

DATOS PERSONALES	
Nombre	
Apellido	
Edad	
Sexo	
Nombre del negocio (si aplica)	
Función en la cadena	
Producción	<input type="checkbox"/>
Procesamiento	<input type="checkbox"/>
Comercialización	<input type="checkbox"/>
Servicio de apoyo	<input type="checkbox"/>
Otro:	<input type="checkbox"/>
Nombres de los socios de comercialización en la cadena	
Venta:	
Compra:	
¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la cadena bajo estudio?	

ESCALA					
5	4	3	2	1	0
Aplica más que bastante	Aplica	Aplica por encima de muy poco	Aplica muy poco	Aplica en forma mínima	No aplica

## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS VENDEDORES (PROVEEDORAS/ES)

COLABORACIÓN ENTRE ACTORES	ESCALA DE EVALUACIÓN					AMPLIACIÓN RESPUESTA
Frecuentemente intercambiamos información de manera formal* con nuestros clientes.	5	4	3	2	1	0
Frecuentemente intercambiamos información de manera informal con nuestros clientes.	5	4	3	2	1	0
Conocemos los efectos que tienen nuestras decisiones sobre nuestros clientes.	5	4	3	2	1	0
Los objetivos comerciales* que implementamos están articulados con los de nuestros clientes.	5	4	3	2	1	0
Nuestros objetivos sociales* coinciden con los de nuestros clientes.	5	4	3	2	1	0
Nuestros objetivos ambientales coinciden con los de nuestros clientes.	5	4	3	2	1	0
Colaboramos en la resolución de problemas con nuestros clientes.	5	4	3	2	1	0
Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar en nuestras relaciones con los clientes.	5	4	3	2	1	0
Reconocemos y valoramos la interdependencia* con nuestros clientes.	5	4	3	2	1	0
Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades y roles de nuestros clientes.	5	4	3	2	1	0
Existen incentivos* (financieros y no financieros) que estimulan el comportamiento colaborativo con nuestros clientes.	5	4	3	2	1	0
Existen personas para liderar los procesos colaborativos con nuestros compradores.	5	4	3	2	1	0
Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestros clientes.	5	4	3	2	1	0
Puntaje total						
Promedio (Puntaje Total / 13 – No aplica)						

Las palabras que contienen \* se explican en el glosario del anexo III.

**Fuente:** Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.



## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS VENDEDORES (PROVEEDORAS/ES)

VINCULACIÓN CON EL MERCADO	ESCALA DE EVALUACIÓN					AMPLIACIÓN RESPUESTA
La oferta de productos hacia nuestros clientes es estable.	5	4	3	2	1	0
La relación comercial con nuestro cliente es rentable.	5	4	3	2	1	0
Nuestro cliente nos entrega un valor social*.	5	4	3	2	1	0
Nuestro cliente nos ayuda a conservar recursos ambientales.	5	4	3	2	1	0
Obtenemos ingresos estables con la venta de producto a nuestro cliente.	5	4	3	2	1	0
Tenemos capacidad de identificar oportunidades y tendencias en el mercado.	5	4	3	2	1	0
Revisamos frecuentemente, con el cliente, nuestra posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan.	5	4	3	2	1	0
Reaccionamos rápidamente ante los cambios de las necesidades de nuestro cliente.	5	4	3	2	1	0
Nuestro cliente está familiarizado con nuestro sistema de producción.	5	4	3	2	1	0
Puntaje total						
Promedio (puntaje total / 9 – No aplica)						

Fuente: Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.

## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS VENDEDORES (PROVEEDORAS/ES)

GOBERNANZA TRANSPARENTE Y JUSTA	ESCALA DE EVALUACIÓN					AMPLIACIÓN RESPUESTA
Conocemos los estándares de calidad que exige nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0
Los estándares de calidad que debo cumplir con mi comprador son estables.	5	4	3	2	1	0
Entendemos cómo se forma el precio de nuestro producto.	5	4	3	2	1	0
Conocemos las condiciones de compra y venta* de nuestro cliente.	5	4	3	2	1	0
Tenemos contratos formales con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0
Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0
Tenemos acuerdos informales con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0
Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0
Compartimos nuestro riesgo productivo* con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0
Compartimos nuestro riesgo de mercado* con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0
Tenemos seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado.	5	4	3	2	1	0
Aplicamos la trazabilidad* de los productos que vendemos a nuestros compradores.	5	4	3	2	1	0
Puntaje total						
Promedio (puntaje total / 12 – No aplica)						

Fuente: Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.



## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS VENDEDORES (PROVEEDORAS/ES)

ACCESO EQUITATIVO A LOS SERVICIOS	ESCALA DE EVALUACIÓN					AMPLIACIÓN RESPUESTA
Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a asistencia técnica adecuada en el proceso de producción.	5	4	3	2	1	0
Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a tecnología de producción adecuada.	5	4	3	2	1	0
Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a procesos de innovación adecuados.	5	4	3	2	1	0
Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de transporte.	5	4	3	2	1	0
Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a los insumos requeridos para la producción.	5	4	3	2	1	0
Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a los servicios financieros*.	5	4	3	2	1	0
Los servicios financieros tienen un costo asequible para nosotros.	5	4	3	2	1	0
Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a información de mercado actualizada.	5	4	3	2	1	0
Nuestro comprador nos ayuda (directa o indirectamente) a acceder a servicios de capacitación adecuados.	5	4	3	2	1	0
Los servicios que nos brinda nuestro cliente satisfacen directamente nuestras necesidades.	5	4	3	2	1	0
<b>Puntaje total</b>						
<b>Promedio (puntaje total / 10 – No aplica)</b>						

**Fuente:** Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.

## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS VENDEDORES (PROVEEDORAS/ES)

INNOVACIÓN INCLUSIVA	ESCALA DE EVALUACIÓN					AMPLIACIÓN RESPUESTA
Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0
La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0
Nuestras perspectivas y necesidades son incorporadas en el proceso de desarrollo de innovación de nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0
Las innovaciones que desarrollamos responden claramente a las necesidades de nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0
Recibimos parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones.	5	4	3	2	1	0
Las innovaciones nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada.	5	4	3	2	1	0
Nuestra participación en procesos de innovación es motivada con incentivos*.	5	4	3	2	1	0
<b>Puntaje total</b>						
<b>Promedio (puntaje total / 7 – No aplica)</b>						

**Fuente:** Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.



## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS VENDEDORES (PROVEEDORAS/ES)

MEDICIÓN DE RESULTADOS	ESCALA DE EVALUACIÓN						AMPLIACIÓN RESPUESTA
Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0	
Medimos los resultados que logramos en la relación con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0	
El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible.	5	4	3	2	1	0	
Los procesos de evaluación son diseñados y probados junto con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0	
Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0	
La medición y/o retroalimentación es regular y consistente.	5	4	3	2	1	0	
Las decisiones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación.	5	4	3	2	1	0	
La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones.	5	4	3	2	1	0	
Tenemos claro el propósito de la medición y/o retroalimentación.	5	4	3	2	1	0	
Cumplimos un papel activo al elegir la información que se va a recoger.	5	4	3	2	1	0	
Intercambiamos la información generada con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0	
Discutimos la información generada con nuestro comprador.	5	4	3	2	1	0	
Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición.	5	4	3	2	1	0	
Las personas de bajos ingresos y personas en situación de vulnerabilidad están incluidas en nuestra medición.	5	4	3	2	1	0	
<b>Puntaje total</b>							
<b>Promedio (puntaje total / 14 – No aplica)</b>							

Fuente: Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.

## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS COMPRADORES

COLABORACIÓN ENTRE ACTORES	ESCALA DE EVALUACIÓN						AMPLIACIÓN RESPUESTA
Frecuentemente intercambiamos información de manera formal* con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Frecuentemente intercambiamos información de manera informal con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Conocemos los efectos de nuestras decisiones sobre nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Los objetivos comerciales* que implementamos están articulados con los de nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Nuestros objetivos sociales* coinciden con los de nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Nuestros objetivos ambientales coinciden con los de nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Colaboramos en la resolución de problemas con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Somos capaces de reaccionar rápidamente ante los problemas que se puedan presentar con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Reconocemos y valoramos la interdependencia* con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Nuestras actividades y roles se complementan bien con las actividades y roles de nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Existen incentivos* (financieros y/o no financieros) que estimulan el comportamiento colaborativo con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Existen personas para liderar los procesos colaborativos en diferentes puntos con nuestros proveedores.	5	4	3	2	1	0	
Usamos tecnología de información y comunicación (TIC) para colaborar con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
<b>Puntaje total</b>							
<b>Promedio (puntaje total / 13 – No aplica)</b>							

Fuente: Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.



## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS COMPRADORES

VINCULACIÓN AL MERCADO	ESCALA DE EVALUACIÓN					AMPLIACIÓN RESPUESTA
El abastecimiento de productos de nuestro proveedor es estable.	5	4	3	2	1	0
La relación comercial con nuestro proveedor es rentable.	5	4	3	2	1	0
Entregamos un valor social* a nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Ayudamos a nuestros proveedores a conservar los recursos ambientales.	5	4	3	2	1	0
Los proveedores obtienen ingresos estables por nuestra compra de sus productos.	5	4	3	2	1	0
Estamos promoviendo la creación de nuevos negocios con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Revisamos frecuentemente con nuestro proveedor su posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan.	5	4	3	2	1	0
Reaccionamos rápidamente ante los cambios en las necesidades de nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Estamos familiarizados con el sistema de producción de nuestros proveedores.	5	4	3	2	1	0
Puntaje total						
Promedio (puntaje total / 9 – No aplica)						

Fuente: Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.

## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS COMPRADORES

GOBERNANZA TRANSPARENTE Y JUSTA	ESCALA DE EVALUACIÓN					AMPLIACIÓN RESPUESTA
Comunicamos claramente los estándares de calidad a nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Los estándares de calidad que exigimos a nuestro proveedor son estables.	5	4	3	2	1	0
Ayudamos a nuestro proveedor a entender cómo se forma el precio.	5	4	3	2	1	0
Comunicamos claramente las condiciones de compra y venta* a nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Tenemos contratos formales con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Cumplimos con los contratos formales que tenemos con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Tenemos acuerdos informales con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Cumplimos con los acuerdos informales que tenemos con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Compartimos el riesgo productivo* con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Compartimos el riesgo de mercado* con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Apoyamos el acceso a seguros formales y/o informales contra el riesgo productivo o de mercado.	5	4	3	2	1	0
Apoyamos a nuestros proveedores con la aplicación de la trazabilidad de sus productos.	5	4	3	2	1	0
Puntaje total						
Promedio (puntaje total / 12 – No aplica)						

Fuente: Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.



## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS COMPRADORES

ACCESO EQUITATIVO A SERVICIOS	ESCALA DE EVALUACIÓN					AMPLIACIÓN RESPUESTA
Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una asistencia técnica adecuada en sus procesos de producción.	5	4	3	2	1	0
Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una tecnología de producción adecuada.	5	4	3	2	1	0
Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a una tecnología para la innovación adecuada.	5	4	3	2	1	0
Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de transporte adecuados.	5	4	3	2	1	0
Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a insumos para la producción.	5	4	3	2	1	0
Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios financieros.	5	4	3	2	1	0
Los servicios financieros que brindamos directamente a nuestros proveedores tienen un costo asequible para ellos.	5	4	3	2	1	0
Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a información de mercado actualizada.	5	4	3	2	1	0
Ayudamos (directa o indirectamente) a nuestro proveedor a acceder a servicios de capacitación adecuados.	5	4	3	2	1	0
Logramos satisfacer directamente las necesidades de nuestros proveedores con los servicios que les brindamos.	5	4	3	2	1	0
<b>Puntaje total</b>						
<b>Promedio (puntaje total / 10 – No aplica)</b>						

**Fuente:** Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.

## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS COMPRADORES

INNOVACIÓN INCLUSIVA	ESCALA DE EVALUACIÓN					AMPLIACIÓN RESPUESTA
Desarrollamos innovaciones en conjunto con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
La innovación es una actividad continua en la relación con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0
Incorporamos las perspectivas y necesidades de nuestro proveedor en el proceso de desarrollo de innovación.	5	4	3	2	1	0
Apoyamos a nuestro proveedor en el desarrollo de innovaciones que responden claramente a nuestras necesidades.	5	4	3	2	1	0
Compartimos con nuestro proveedor parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones.	5	4	3	2	1	0
Las innovaciones que fomentamos con nuestro proveedor nos permiten tener una propuesta de valor diferenciada.	5	4	3	2	1	0
Motivamos la participación de nuestro proveedor en procesos de innovación con incentivos*.	5	4	3	2	1	0
<b>Puntaje total</b>						
<b>Promedio (puntaje total / 7 – No aplica)</b>						

**Fuente:** Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.



## FICHA DE EVALUACIÓN PARA LAS Y LOS COMPRADORES

MEDICIÓN DE RESULTADOS	ESCALA DE EVALUACIÓN						AMPLIACIÓN RESPUESTA
Conocemos los indicadores que definen el éxito de la relación comercial con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Medimos los resultados que logramos gracias a la relación con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
El proceso de medición es simple y maneja un costo tan económico como es posible.	5	4	3	2	1	0	
Los procesos de evaluación son diseñados y probados junto con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Hemos establecido mecanismos de retroalimentación con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
La medición y/o retroalimentación es regular y consistente.	5	4	3	2	1	0	
Las decisiones que tomamos están basadas en la medición y/o retroalimentación.	5	4	3	2	1	0	
La medición y/o retroalimentación resulta rápidamente en acciones.	5	4	3	2	1	0	
Aclaremos a nuestro proveedor el propósito de la medición y/o retroalimentación.	5	4	3	2	1	0	
Permitimos a nuestro proveedor un rol activo al elegir la información que se va a recoger.	5	4	3	2	1	0	
Intercambiamos con nuestro proveedor la información generada.	5	4	3	2	1	0	
Discutimos la información generada con nuestro proveedor.	5	4	3	2	1	0	
Los recursos naturales son incluidos en nuestra medición.	5	4	3	2	1	0	
Las personas de bajos ingresos y/o personas en situación de vulnerabilidad son incluidas en nuestras mediciones.	5	4	3	2	1	0	
<b>Puntaje total</b>							
<b>Promedio (puntaje total / 14 – No aplica)</b>							

Fuente: Elaboración propia con base en:

Vorley, B. (2009). Linking worlds: new business models for sustainable trading relations between smallholders and formalized markets. Final Draft version 7, February 4, e International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.

## Anexo III. Glosario de la ficha de puntuación para las áreas de intervención estratégica<sup>96</sup>

### Condiciones de compra y de venta

Acuerdos entre el comprador y el vendedor en precios, estándares de calidad del producto, periodos 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).

### Evaluación

Se refiere a un proceso para ver cuánto se lograron los objetivos. El propósito de la evaluación es resumir los resultados de una actividad en un momento particular en el tiempo.

### 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 reorganizar algo existente de una manera nueva. Existen diferentes tipos de innovación: innovación de producto, innovación de proceso, innovación de mercadotecnia, innovación de negocios, innovación de organización, entre otras.

### Intercambio de información formal

Por ejemplo: presentaciones, reuniones, cartas, correos electrónicos, tableros de anuncios, boletines, llamadas telefónicas programadas, etcétera.

### Intercambio de información informal

Todo lo que no es premeditado. Por ejemplo: conversaciones espontáneas o casuales, llamadas telefónicas espontáneas o casuales, etcétera.

### Interdependencias

Los actores interdependientes cuentan el uno con el otro (de manera económica, social o ambiental) y comparten responsabilidades.

### Incentivos (financieros y no financieros)

Incentivos financieros: bonificaciones, primas o descuentos. Incentivos no financieros: reconocimiento público, trofeos, capacitación, etcétera.

<sup>96</sup> Fuente: Elaboración propia con base en International Center for Tropical Agriculture (2014). Metodología Link 2.0. Colombia CIAT.

### Objetivos comerciales

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, etcétera.

### Objetivos sociales

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 regionales, productos favorables para el medio ambiente, etcétera.

### Retroalimentación

Se refiere a un proceso formativo para mejorar deficiencias. La retroalimentación se realiza más frecuentemente que la evaluación.

### Riesgo de mercado

También denominado riesgo comercial. Incluye riesgos como la inestabilidad de los precios, del producto y de los precios para insumos, la inestabilidad del tipo de cambio, etcétera.

### Riesgo productivo

Fenómenos climáticos (sequías, inundaciones, tormentas, ciclones, cambios bruscos de temperatura, heladas, etcétera), plagas y enfermedades, fuegos forestales, etcétera. Son riesgos mayores que causan la inestabilidad de la producción.

### Servicios financieros

Incluyen servicios como créditos, préstamos, cuentas de ahorros, transferencias de dinero, seguros, etcétera, normalmente prestados por instituciones de microfinanciación, instituciones gubernamentales y cooperativas.

### Tecnologías de información y comunicación (TIC)

Incluyen internet, celular, redes inalámbricas u otro medio de comunicación.

### Trazabilidad

La capacidad de hacer seguimiento a un producto desde la finca hasta el consumidor final por medio de una documentación histórica del producto.

### Valor social

Cuánto contribuye al cumplimiento de los objetivos sociales (véase objetivos sociales).



**CADENAS DE VALOR INCLUSIVAS**  
**Manual para impulsar negocios sostenibles y equitativos**  
**en cadenas de valor inclusivas**  
se terminó de imprimir en los talleres gráficos  
de Ymagino Publicidad S.A.C.



