



# ALTERNATIVAS ECONÓMICO PRODUCTIVAS DE LA RED COMPARTE

## LÍNEA DE BASE DE CADENAS DE VALOR

## **ALTERNATIVAS ECONÓMICO PRODUCTIVAS DE LA RED COMPORTE. LÍNEA DE BASE DE CADENAS DE VALOR**

Autoría:

**Red Comparte**

Redacción y revisión:

**Grupo de Trabajo de Comercialización y Consumo de la Red Comparte formado por M<sup>a</sup> Mar Mar Magallón, Iñaki Errementeria, Álvaro Idarraga y Javier Zubeldia.**

Agradecimientos:

**M<sup>a</sup> del Mar Magallón e Iñaki Rementería por su dedicación y aportes a todo el proceso de levantamiento de la línea de base, al Laboratorio de Innovación Económica y Social (LAINES) de la U. Iberoamericana de Puebla y a todas las personas de los centros sociales y organizaciones productoras que han proporcionado la información.**

# ALTERNATIVAS ECONÓMICO PRODUCTIVAS DE LA RED COMPARTE.

---

## LÍNEA DE BASE DE CADENAS DE VALOR.

INDICE	Pag
Introducción	5
1. Información global de las experiencias económico productivas	7
1.1. Datos descriptivos de las iniciativas participantes	7
1.2. Propuestas de mejora	15
2. Análisis detallado por grupo/tipología de cadenas de valor	19
2.1. Cadenas de valor de Productos Agrícolas	19
2.2. Cadenas de valor de Productos Agropecuarios Diversificados	26
2.3. Cadenas de valor de Productos Pecuarios	31
2.4. Cadenas de valor de Productos Manufacturados	37
2.5. Cadena de valor de Servicios de Hostelería	44
3. Principales hallazgos	48
4. Recomendaciones	50
5. Glosario línea de base	52



## Introducción

La red COMPORTE, creada como una comunidad de aprendizaje y acción para el desarrollo alternativo, ha hecho énfasis en los últimos años en la gestión de cadenas de valor<sup>1</sup> que tienen potencial para generar condiciones de buen vivir de comunidades rurales y urbanas marginadas en 11 países de América Latina.

Son muchas y variadas experiencias de gestión económica que Organizaciones Productoras<sup>2</sup> (en adelante OP) llevan adelante acompañadas por los Centros Sociales (en adelante CS). Algunas cuentan con una gran trayectoria y consolidación y otras se encuentran en fases incipientes del ciclo económico pero todas son el resultado del esfuerzo y la vinculación de muchos actores comprometidos en el caminar por la construcción de una economía más humana, subordinada a ámbitos sociales, ambientales, culturales vitales para el buen vivir.

Los desafíos que se están viviendo y se tendrán que enfrentar, como consecuencia de la pandemia del COVID, el cambio climático y la desigualdad propia de una economía excluyente cada vez más concentrada, nos han ratificado en la necesidad de conocer mucho más a fondo la realidad actual de estas experiencias económico-productivas y caracterizar los desafíos principales que afrontan. Este análisis en el corto y mediano plazo de los avances, estancamientos o retrocesos en la gestión de las cadenas de valor es imprescindible para identificar retos comunes y particulares que nos permitan orientar las estrategias de trabajo de COMPORTE, entre otras:

1. Temáticas para la oferta de programas de formación.
2. Enfoque de las asesorías especializadas.
3. Identificación y desarrollo de los estudios que sean claves para la mejora de las cadenas de valor (financiamiento, estudios de mercado, etc).
4. Aspectos claves para potenciar la comercialización.

Así mismo, la información recogida nos permite visibilizar con mayor claridad el alcance real de las experiencias económico productivas, favoreciendo así la transparencia y la generación de nuevas alianzas con actores interesados en apoyar la sostenibilidad y el escalamiento de experiencias económico productivas.

Es por ello que a lo largo del año 2021 hemos realizado un ejercicio de levantamiento de línea de base sobre el estado actual de las principales experiencias productivas que acompañan los centros de COMPORTE y sus proyecciones a medio plazo.

El proceso ha seguido los siguientes pasos:

1. Conformación del equipo de trabajo atendiendo la sugerencia de la Asamblea General de la red de generar trabajos colectivos el desarrollo de actividades del plan de acción 2021-2023.
2. Elaboración de fichas de información organizadas en 5 grupos de cadenas de valor (agrícola, agropecuaria diversificada, pecuaria, productos manufacturados y servicios de hostelería).<sup>3</sup>
3. Diseño de formulario digital.
4. Pilotaje realizado con cadenas de valor gestionadas y acompañadas por Yomol A´tel en México, Solidaridad CVX en El Salvador e IMCA en Colombia.
5. Ajuste de los formularios con los aportes de los pilotajes.
6. Socialización de formularios con los centros sociales y definición de tiempos para el acopio y entrega de la información.
7. Acopio y análisis de la información.
8. Elaboración de informes finales.

Han sido 20 las iniciativas económico-productivas que han participado en este ejercicio. El presente documento aglutina toda la información recibida y se estructura en cuatro capítulos. El primero aborda los aspectos generales agregados de todas las cadenas de valor, e incluye las medidas propuestas por las organizaciones para la mejora de las cadenas en cada una de las etapas del ciclo económico, el segundo capítulo describe la información por cada uno de los 5 grupos de cadena de valor y adicionalmente relaciona las maneras en cómo se proyectan a 5 años, en el tercer capítulo se describen los principales hallazgos del conjunto de las cadenas de valor y el cuarto aporta algunas recomendaciones en torno a dónde poner los énfasis para el mejoramiento de las cadenas de valor.

<sup>1</sup> Entendemos por cadena de valor un producto o servicio gestionado por una o varias organizaciones productoras de uno o varios países. Por ejemplo, la cadena de valor de café se gestiona en México y Colombia.

<sup>2</sup> Entendemos por Organización productora cualquier agrupación organizada que esté vinculada a una o varias fases del ciclo económico completo. Pueden estar constituidas como personalidad jurídica (cooperativa, empresa social...) o no (asociación de familias productoras, grupos organizados...).

<sup>3</sup> Por ser la primera experiencia de este tipo, no contábamos con referentes documentales para el diseño de formularios de información dada la diversidad de modalidades de las experiencias económicas que se gestionan por lo que representó un reto su diseño inicial.



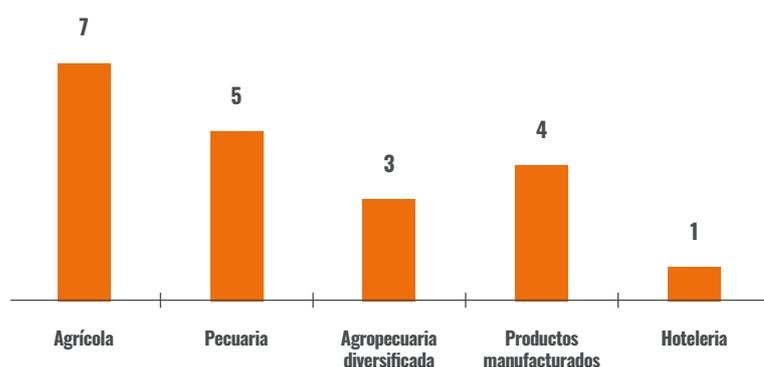
# 1. Información global de las experiencias económico productivas

## 1.1. Datos descriptivos de las iniciativas participantes

### 1.1.1. Cadenas de valor y organizaciones de productores/as

El presente informe muestra la actividad desarrollada por 20 iniciativas económico-productivas en 9 países de América Latina. Estas experiencias son implementadas por 47 organizaciones productoras acompañadas por 11 centros sociales (CS) de la red COMPORTE. En dichas iniciativas participan directamente un total de 2.664 familias.

Las iniciativas están organizadas por 5 tipologías de cadenas de valor: agrícola, agropecuaria diversificada, pecuaria, productos manufacturados y servicios de hostelería.



**Gráfico 1.1.**  
Iniciativas existentes por grupo/tipología de cadena de valor

Como puede observarse, la mayoría de las iniciativas trabajan con cadenas de valor agrícolas o pecuarias. En el grupo/tipología de agrícolas se destacan las cadenas de valor del café y cacao.

A continuación se muestran las figuras organizativas más empleadas.

Tipología de CV	Número de Organizaciones Productivas	Tipo							Unidad económica popular	Tipos de organizaciones de productores/as por grupo/tipología de cadena de valor
		Asociaciones Productores	Cooperativa	Grupo de familias	Organización de hecho	Empresas Sociales	Mujeres productoras			
<b>Agrícola</b>	21	15	3	1	2	-	-	-		
<b>Pecuaria</b>	8	4	2	2	-	-	-	-		
<b>Agropecuaria diversificada</b>	6	1	-	1	-	4	-	-		
<b>Productos manufacturados</b>	12	2	2	3	-	-	1	4		
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		

**Tabla 1.1.**

Tipos de organizaciones de productores/as por grupo/tipología de cadena de valor

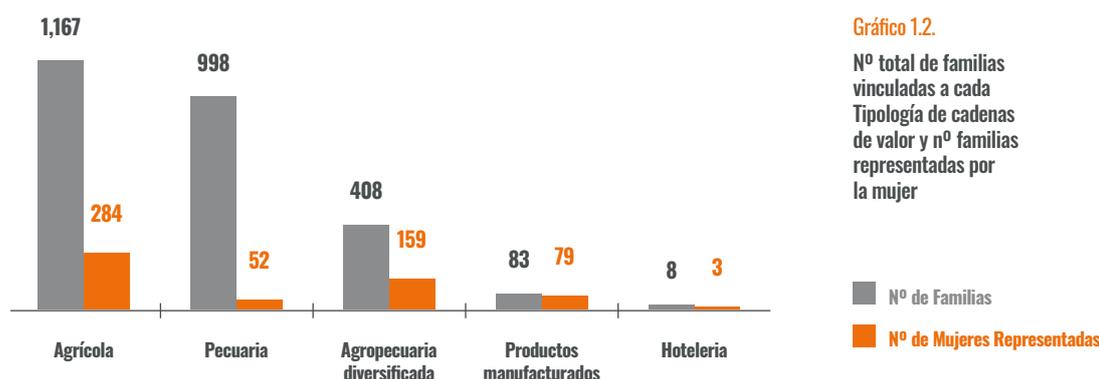
Las asociaciones de productores son la figura jurídica más empleada por las organizaciones productoras. Solo un centro social (Yomol A'tel) reporta organizaciones cooperativas y 2 reportan empresas sociales, es decir, organizaciones donde el Centro Social es parte constitutiva de la empresa. También se destaca la presencia de organizaciones sin una figura jurídica definida como en el caso de los grupos de familias y organizaciones de hecho.

La siguiente tabla muestra la relación de Centros Sociales que han aportado información de sus cadenas de valor y las OP que las gestionan:

Centro Social	País	Tipología de CV	Cadena de Valor	Organizaciones de productores/as	Nº de familias asociadas	Tabla 1.12. Centros Sociales, cadenas de valor reportadas, Organizaciones de Productores/as y número de familias
<b>ACLO</b>	Bolivia	Agrícola	Durazno	6 asociaciones de productores/as	<b>300</b>	
<b>ASERJUS</b>	Guatemala	Agropecuaria diversificada	Hortalizas	Betzabe, ADIME, Grupo POP y Flor de Maíz	<b>4</b>	
<b>CCAIJO</b>	Perú	Pecuaria	Cuyes	Tticyary cuy	<b>19</b>	
		Pecuaria	Lácteos	ADVA, Sumaq Rit'i y Sumaq Ausangate	<b>878</b>	
<b>CEAS</b>	Brasil	Agrícola	Cacao	Movimiento Estadual de Trbalhadores assentados, Acampados e Quilombolas do estado da Bahia - CETA - Região Sul	<b>50</b>	
<b>CEPAG</b>	Paraguay	Agropecuaria diversificada	Hortalizas	AOSI	<b>110</b>	
		Agrícola	Sésamo	APAPY	<b>134</b>	
<b>CIPCA</b>	Perú	Agrícola	Cacao	Cooperativa Agraria de Servicios APPROCAP	<b>162</b>	
<b>Hogar de Cristo</b>	Ecuador	Productos manufacturados	Calzado	APROBUCAM y Nueva Esperanza	<b>20</b>	
			Gastronomía	ASOLARIO y SEJECHEF	<b>5</b>	
			Textiles	LENEL, ROSILDA, PILEN, BEALED y Tejedoras de Sueños	<b>20</b>	
<b>IMCA</b>	Colombia	Agrícola	Café	ASOPEGAM, ACOG y AFAC	<b>60</b>	
		Servicios de Hostelería	Servicios de Hostelería	IMCA Hotel	<b>8</b>	
<b>Solidaridad CVX</b>	El Salvador	Pecuaria	Miel	Familias productoras	<b>26</b>	
			Gallinas mejoradas	Familias productoras	<b>35</b>	
		Agropecuaria diversificada	Granos básicos diversificada	Familias productoras	<b>270</b>	
<b>Suyusama</b>	Colombia	Agrícola	Café	Asociación agroecológica y ambiental Flor de Monte, Café Primitivo, Asociación de Familias Nurago, Semillas de Paz, Manos Unidas por el Café, Asociación Campesina Anheho Venteño y Escuela Campesina Yacuanquer	<b>125</b>	
<b>Yomol A'Tel</b>	México	Agrícola	Café	Ts'umbal Xitalha, SPR de RL Bats'il Maya, Capeltic y Comon Sit Ca'teltic	<b>360</b>	
		Pecuaria	Miel	Ts'umbal Xitalha, Chabtlic y Comon Sit Ca'teltic	<b>40</b>	
		Productos manufacturados	Jabón artesanal	Jun Pajal Otalin, Xapontic y Comon Sit Ca'teltic	<b>38</b>	

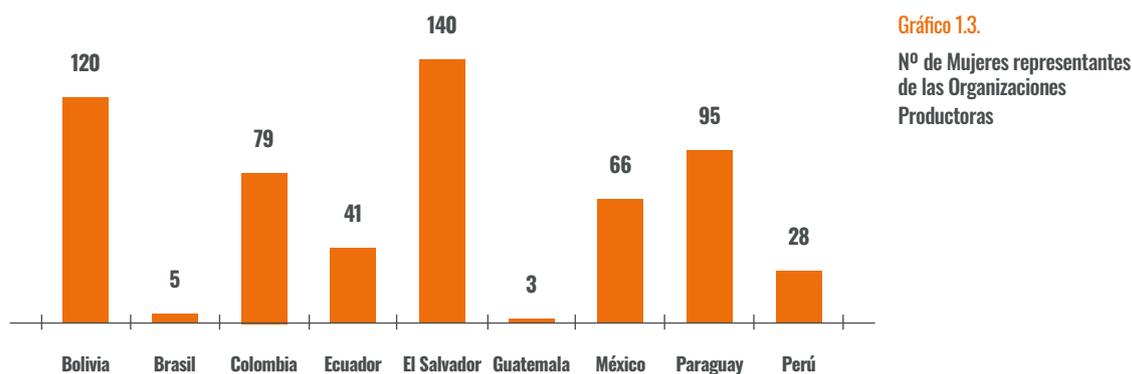
### 1.1.2. Familias vinculadas a las organizaciones

Las 47 organizaciones reportadas están conformadas por 2.664 familias socias. En el 21% de ellas (577 familias) la representación corre a cargo de la mujer.



Como puede observarse en el gráfico, la mayor parte de las familias están vinculadas a las cadenas de valor agrícolas y pecuarias, entre los que destacan los productos lácteos, el café, el durazno, el maíz criollo y el cacao.

Aunque el número de familias implicadas es menor, la representatividad familiar a cargo de las mujeres se da en mayores porcentajes en las cadenas de valor asociadas a los productos manufacturados (calzados, gastronomía y textiles) donde las mujeres representan el 95,2% del total, seguidas por producción agropecuaria diversificada (38,9%). En ambos casos son experiencias más modestas, muy dirigidas a mercados locales.



En referencia a la información por país, el mayor número de mujeres vinculadas como socias a las cadenas de valor se reporta en Bolivia, seguido por Paraguay y El Salvador.

El mayor número de familias vinculadas a las organizaciones de productores/as se encuentran en Perú (1.059), seguido por México (438) y El Salvador (331).

Por tanto, aunque el mayor número de familias vinculadas a las organizaciones de productores/as por país se encuentra en Perú, México y Paraguay el mayor porcentaje de mujeres vinculadas a las cadenas de valor por país lo reporta Ecuador (91.1%) seguido por Guatemala (75%) y El Salvador (42.3%).

País	Nº de IEP (Iniciativa Económico Productiva)	Nº de familias	Nº de mujeres representantes de las OP
Bolivia	1	300	120
Brasil	1	50	5
Colombia	3	193	79
Ecuador	3	45	41
El Salvador	3	331	140
Guatemala	1	4	3
México	3	438	66
Paraguay	2	244	95
Perú	3	1.059	28
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>2.664</b>	<b>577</b>

Tabla 1.3.

Familias vinculadas y mujeres representantes de organizaciones de productores/as por país

### 1.1.3. Las organizaciones productoras y el Ciclo Económico Completo (CEC)

La siguiente tabla se muestra las fases del ciclo económico en las que participan las organizaciones productoras:

Nº de organizadores	Actividad de la organización en la cadena de valor				
	Producción	Acopio	Transformación	Comercialización	Financiación
21					
1					
8					
1					
6					
2					
1					
1					

Tabla 1.4.

Etapas del Ciclo Económico en las que están implicadas las organizaciones

La mayor parte de las organizaciones implementan varias fases del ciclo económico y por lo tanto no existe, en general, una especialización por eslabón. Hay una mayoría (21) implicada en la producción y la comercialización, y solo 6 reportan la gestión de todo el Ciclo Económico Completo (CEC). En el caso de México, existe un grupo/tipología de organizaciones con un rol específico en la cadena de valor desde la producción hasta la comercialización y una cooperativa para el financiamiento.

A continuación se señalan los datos generales según las fases del ciclo económico completo.

## Producción y Ventas

Los datos globales de los niveles de producción de las principales cadenas de valor son los siguientes:

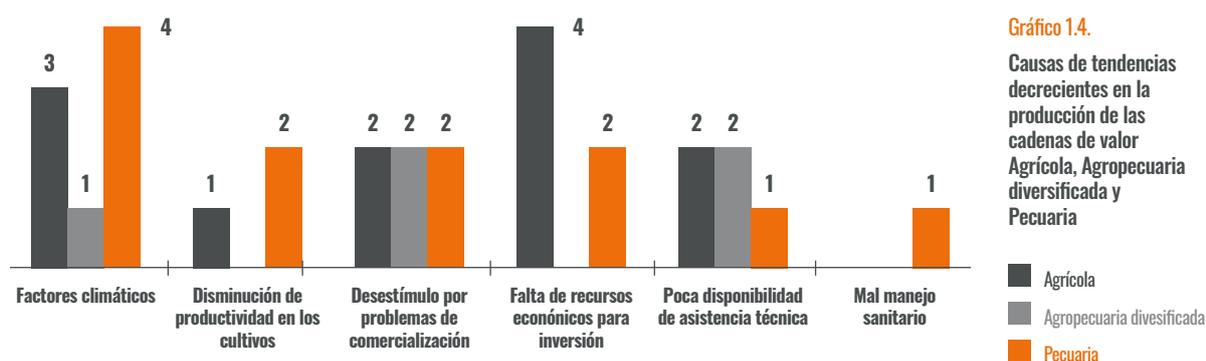
Cadena de Valor	Extensión territorial (Ha)			Producción (Kg/Unidades)			Ventas
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018
Cacao	-	-	277	328.694	416.894	453.865	225.165
Café	-	-	756	256.806	346.747	276.270	411.219
Durazno	-	-	75	-	-	-	-
Granos Básicos	-	-	114	-	-	-	-
Sésamo	-	-	142	-	-	-	-
Hortalizas	-	-	4	-	-	-	-
Cuyes	0	0	450m <sup>2</sup>	4.120	5.170	3.035	5.173
Gallina Mejorada	144	162	210	1.165	1.215	1.455	-
Lácteos	53	53	53	-	-	-	-
Miel	677	774	1.081	8.914	14.210	16.089	6.027
Calzado				2.016	2.016	524	-
Gastronomía				16.368	15.744	4.005	-
Jabón				13.315	11.579	14.875	-
Textil				6.765	8.413	5.612	-
Hostelería				1.574	1.574	429	-

**Tabla 1.5.**  
Recursos, producción y ventas por Cadena de Valor

Algunas cadenas de valor como café y casi todo el grupo/tipología de productos manufacturados (calzado, textiles, gastronomía) y hotelería, reportan una disminución en los volúmenes producidos en los años reportados. Los principales motivos de este descenso son:

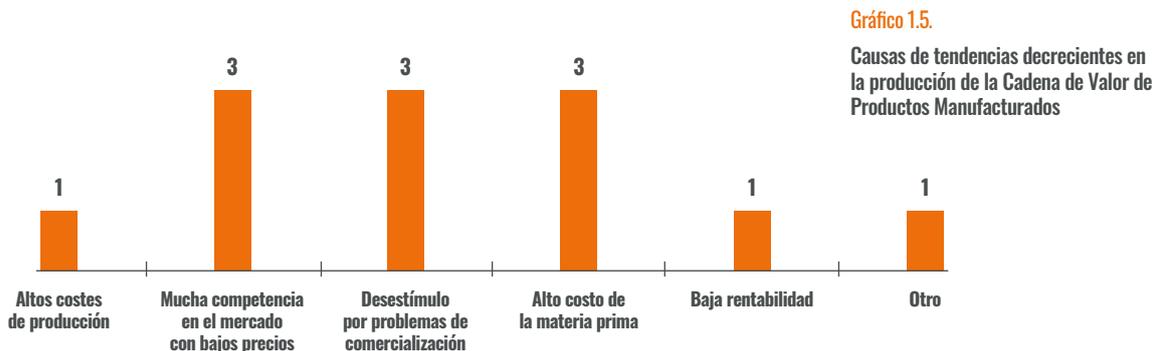
**A.** Para los grupos de productos agropecuarios (agrícola, pecuario y agropecuario diversificado):

- Factores climáticos.
- Desestímulo por problemas de comercialización.
- Falta de recursos económicos para la inversión.
- Poca disponibilidad de asistencia técnica.
- Disminución de la productividad de los cultivos.



**B. Para productos manufacturados:**

- Mucha competencia en el mercados con bajos precios.
- Desestímulo por falta de comercialización.
- Altos costos de los insumos



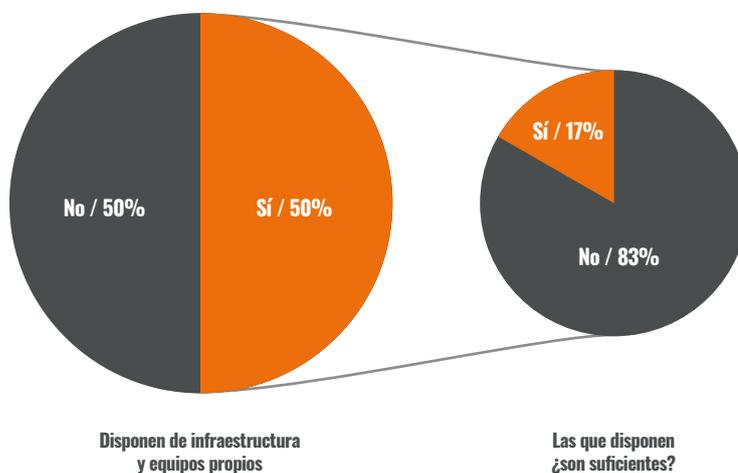
**C. Para los Servicios de Hostelería:**

- Mucha competencia en el mercados con bajos precios.
- Disminución en la calidad de los servicios.

Mirando al futuro, todas las iniciativas reportan un potencial de crecimiento. El 43% considera que pueden incrementar la producción entre un 20 y 50 % con respecto a la de 2020 y el 14% considera que podrían incrementarla en más del 50%. Solamente el 29% reportan un potencial de crecimiento menor del 10% anual.

Fase de acopio y transformación

El 50% de las cadenas de valor agrícolas y pecuarias reportan que cuentan con plantas para el acopio de productos. Sin embargo, en un 83% de las instalaciones la infraestructura y/o equipos es insuficiente para cubrir sus necesidades.



En cuanto a la transformación de productos, el 42% de las cadenas de valor agrícolas y pecuarias, no cuentan con infraestructura propia para ello. Este dato da cuenta de que la mayoría de las organizaciones productoras no realizan procesos de transformación de sus productos.

#### Fase de Comercialización

Respecto a las herramientas para el diseño de estrategias de comercialización de los productos, solamente 4 de las 20 iniciativas cuentan con estudio de mercado, es decir, el 80% de las experiencias productivas no cuentan con este tipo de estudios que son claves para identificar el potencial de los mercados y la definición de canales adecuados para la comercialización.

Tipologías de CV	IEP (Iniciativa Económico Productiva)	Sí	No
Agrícola	7	1	6
Pecuaria	5	2	3
Agropecuaria diversificada	3	-	3
Productos manufacturados	4	-	4
Servicios de hostelería	1	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>16</b>

**Tabla 1.7.**  
Cadenas de valor y realización de estudios de mercado

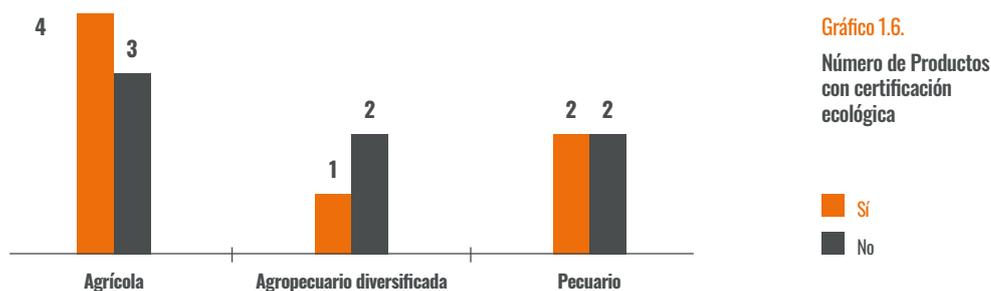
En relación a los potenciales canales de comercialización señalados, los que se destacan, son:

- Venta directa (5).
- Exportación (4).
- Negocios de Comercio Justo, agroecológico o de la economía social y solidaria (4).
- Espacios locales, de áreas urbanas cercanas a las iniciativas (4).
- Venta on line (3).
- Instituciones y empresas (3).

Un 55% considera que las alianzas con instituciones de la Compañía serían muy interesantes para favorecer la comercialización. Solo 3 iniciativas declaran tener algún acuerdo comercial con clientes.

#### Certificación ecológica de productos y registros de marcas

En total son cuatro productos agrícolas (café y cacao), dos pecuarios (miel y lácteos) y uno de producción agropecuaria diversificada (hortalizas) los que cuentan con certificación. Es de anotar que en el caso de la certificación del tipo Sistema Participativo de Garantías (SPG), los avales se dan a todos los productos producidos en la parcela. Por lo tanto, la certificación de la cadena de valor de productos diversificados que corresponde a un aval del SPG, implica el aval para varios productos.



Respecto a registros de marca de productos, las cadenas de valor agrícolas y pecuarias reportan que solo cacao, café, lácteos y cuyes cuentan con marcas avaladas por normas internacionales.

Los productos agrícolas y pecuarios, cuyas marcas están registradas internacionalmente, representan el 25% de los productos reportados.

#### Marcas avaladas por normas nacionales e internacionales por tipología de CV, para Agrícola y Pecuaria

Tipologías de CV	Centro Social	IEP (Iniciativa Económico Productiva)	Sí	No
<b>Agrícola</b>	ACLO	Durazno	-	X
	CEAS	Cacao	-	X
	CEPAG	Sésamo	-	X
	CIPCA	Cacao	X	-
	IMCA	Café	X	-
	Suyusama	Café	-	X
	Yomol A'tel	Café	-	X
<b>Pecuaria</b>	CCAIJO	Cuyes	X	-
		Lácteos	-	X
	Solidaridad CVX	Miel	-	X
		Gallina mejorada	-	X
	Yomol A'tel	Miel	-	X

Tabla 1.8.

Productos con marcas registradas internacionalmente

#### Fase de Financiación

Las organizaciones de productores/as que gestionan las iniciativas cuentan con diferentes medios para su financiamiento. Los más frecuentes son los fondos propios de la organización (52%) y los fondos rotatorios o revolventes (29%) ofrecidos por los Centros Sociales.

Conviene resaltar que el 6% de las organizaciones optan por financiación a través de la banca formal, en contraste con el 52% que se financia con recursos propios.

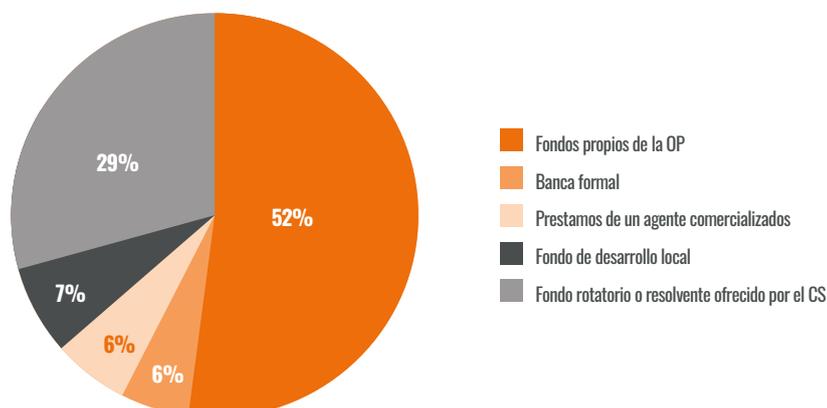
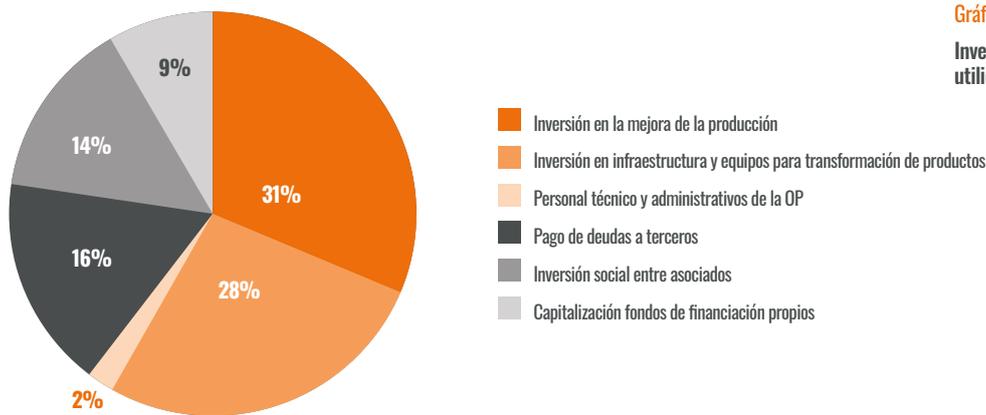


Gráfico 1.7.

Medios de financiación de las inversiones para la gestión de las cadenas de valor

En lo relativo a la inversión de las utilidades generadas, las organizaciones reportan que el 61% de los recursos son destinados a la inversión en la mejora de la producción y/o inversión en infraestructura y equipos para la transformación de productos. Solo el 14% se destina a inversión social entre sus asociados/as, por lo tanto son pocas las cadenas de valor que llegan a generar recursos económicos para la redistribución.



**Gráfico 1.8.**  
**Inversión de las utilidades generadas**

## 1.2. Propuestas de mejora

A continuación se reportan las propuestas de mejora de las cadenas de valor por cada fase del CEC.

### 1.2.1. Fase producción

Respecto a las estrategias técnicas que contribuirían a incrementar los niveles de producción; las cadenas de valor agrícolas, pecuarias y agropecuaria diversificada, señalan las siguientes:

- Aumentar las áreas de producción o número de animales.
- Aumentar el número de productores asociados a las organizaciones.
- Mejorar el manejo fitosanitario.
- Mejorar la fertilización del cultivo o la calidad alimenticia de los animales.

En el caso de las cadenas de valor de productos manufacturados las medidas sugeridas a implementar para mejorar la producción son:

- Mejorar demanda del mercado.
- Mejorar la venta y las mujeres producen bajo pedido.
- Fortalecer las capacidades técnicas del personal del CS.
- Fortalecer las capacidades técnicas de las OP.

Finalmente en la cadena de valor de Hotelería y Turismo se sugiere implementar las siguientes medidas para mejorar la ocupación de servicios:

- Mejorar demanda del mercado (plan de mercadeo).
- Mejora de las infraestructuras.
- Mejora de equipamiento.

En correspondencia con este aspecto, también se reportó la necesidad de generación de capacidades de los equipos de los CS y en especial en las organizaciones de productores/as para favorecer el aumento en la producción y calidad de sus productos y servicios.

Tipologías de CV	IEP (Iniciativa Económico Productiva)	Fortalecer las capacidades técnicas del CS	Fortalecer las capacidades técnicas del OP
Agrícola	7	1	4
Agropecuaria diversificada	3	-	1
Pecuaria	5	-	3
Productos manufacturados	4	1	3
Servicios de hostelería	1	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>11</b>

Tabla 1.9.

Necesidades de generación de capacidades para la mejora de la producción por grupos de cadenas de valor

### 1.2.2. Fase de acopio y procesamiento/transformación

Como se señalaba en el subcapítulo anterior, existe un déficit notorio en materia de infraestructura y equipos para el acopio de los productos agrícolas y pecuarios, no solo por su ausencia, sino porque en la mayoría de los casos que existen, son insuficientes. Por tanto aquí se observa un área de mejora. El 83% de las iniciativas reportan insuficiencia en infraestructura y equipos para acopio y transformación de productos

Las principales mejoras necesarias a la infraestructura de las instalaciones y equipos de acopio y procesamiento de productos son:

- Equipos para verificar calidad en el recibo del producto.
- Empaques para almacenamiento de productos.
- Mejorar la eficacia del proceso de productos manufacturados.
- Equipos de transporte al interior de la planta de almacenamiento.
- Mejoramiento de condiciones climáticas de la planta de almacenamiento.
- Salas de extracción y extractores de acero inoxidable.
- Aumentar el área de almacenamiento.
- Mayor inversión (montar una planta quesera requiere de una alta inversión).
- Adecuación de los espacios disponibles en la planta.

En relación con el incremento de la capacidad y la calidad de los procesos de procesamiento y transformación; las iniciativas agropecuarias y de productos manufacturados señalan estas medidas de mejora:

- Contar con un sistema interno de control de calidad.
- Incentivar la motivación de las familias productoras por la mejora de la calidad.
- Mejorar las capacidades de las personas encargadas de las plantas de procesamiento
- Contar con equipamiento renovado.
- Mejorar la eficacia del proceso de transformación.
- Fortalecer las capacidades técnicas de las personas de los CS que acompañan los procesos.

### 1.2.3. Fase comercialización

Se han identificado también aspectos claves para mejorar la comercialización de los productos y servicios. En orden de prioridad se reporta el mejoramiento del talento humano especializado en comercialización y marketing, la identificación de nuevos grupos de clientes y abrir nuevos canales de venta. El 70% de las iniciativas reportan la importancia de trabajar estos aspectos para favorecer los procesos de comercialización.

Otros aspectos adicionales a considerar son el incremento del personal dedicado a la comercialización, el mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios y contar con tiendas o espacios para la venta directa de productos.

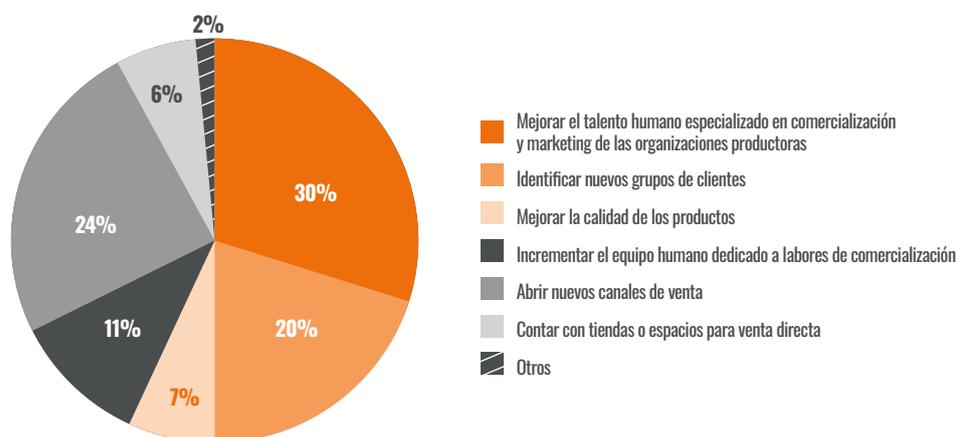


Gráfico 1.9.

Aspectos claves para mejorar la comercialización de productos y servicios de todas las cadenas de valor

Tabla 1.10.

Aspectos claves para mejorar la comercialización

Tipología de CV	IEP (Iniciativa Económico Productiva)	Mejorar el talento humano especializado en comercialización y marketing de las organizaciones productoras	Identificar nuevos grupos de clientes	Mejorar la calidad de los productos	Incrementar el equipo humano dedicado a labores de comercialización	Abrir nuevos canales de venta	Contar con tiendas o espacios para venta directa	Otros
Agrícola	7	24	18	-	21	26	11	-
Pecuaria y derivados	5	50	13	13	-	23	-	-
Agropecuaria diversificada	3	28	17	11	11	17	17	-
Productos manufacturados	4	25	33	8	-	33	-	-
Servicios de hostelería	1	-	33	-	33	-	-	33
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>30,5</b>	<b>20,5</b>	<b>6,7</b>	<b>10,7</b>	<b>24,2</b>	<b>6,4</b>	<b>1,7</b>

#### 1.2.4. Fase de financiación

Son pocas las cadenas de valor que realizan estudios sobre proyecciones financieras, pues solo 5 de las 20 iniciativas lo reportan. Este aspecto, por su relevancia e importancia para la sostenibilidad de los emprendimientos, requiere ser superado con el fin de generar estrategias de financiamiento.

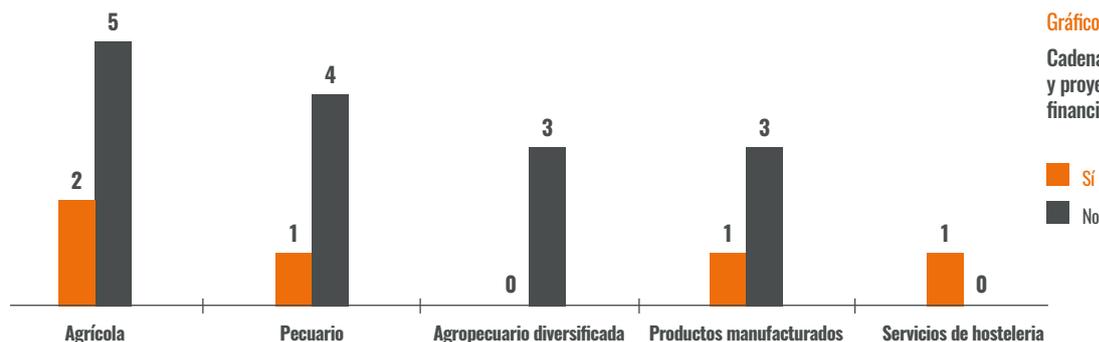


Gráfico 1.10.

Cadenas de valor y proyecciones financieras

■ Sí  
■ No



## 2. Análisis detallado por grupo/tipología de cadenas de valor

Este capítulo presenta la información desagregada por cada tipo de cadena de valor (agrícola, agropecuaria diversificada, pecuaria, manufacturas y hotelería y servicios) ordenada por eslabón del CEC.

### 2.1. Cadenas de valor de Productos Agrícolas

En este grupo se han reportado 7 iniciativas que trabajan en 4 cadenas de valor: café, cacao, durazno y sésamo.

Centro Social	País	Iniciativas Económico Productivas	Organizaciones de productores/as	Nº de familias asociadas	Tabla 2.1. Iniciativas económico productivas y Organizaciones productoras
ACLO	Bolivia	Durazno	6 asociaciones de productores/as	300	
CEAS	Brasil	Cacao	Movimiento Estadual de Trbalhadores assentados, Acampados e Quilombolas do estado da Bahia - CETA - Região Sul	50	
CEPAG	Paraguay	Sésamo	APAPY	110	
CIPCA	Perú	Cacao	Cooperativa Agraria de Servicios APPROCAP	162	
IMCA	Colombia	Café	ASOPEGAM, ACOC y AFAC	60	
Suyusama	Colombia	Café	Asociación agroecológica y ambiental Flor de Monte, Café Primitivo, Asociación de Familias Nurago, Semillas de Paz, Manos Unidas por el Café, Asociación Campesina Anhele Venteño y Escuela Campesina Yacuanquer	125	
Yomol A'Tel	México	Café	Ts'umbal Xitalha, SPR de RL Bats'il Maya, Capeltic y Comon Sit Ca'teltic	360	

En total, engloba el trabajo de 21 organizaciones, donde participan 1.167 familias, 24% representadas por mujeres).

#### Tipo de organizaciones productoras

En la siguiente gráfica se observa la diversidad en cuanto al tipo de organizaciones productoras dentro de la cadena de valor agrícola, en donde de las 21 organizaciones, el 71% pertenecen a asociaciones de productores, que son organizaciones formalmente constituidas.



**Gráfico 2.1.**  
Tipología de organizaciones productoras

### 2.1.1. Fase de producción

Las 47 organizaciones reportadas están conformadas por 2.664 familias socias. En el 21% de ellas (577 familias) la representación corre a cargo de la mujer.

#### Niveles de producción<sup>4</sup>

Cadena de Valor	País / Localización	Producción (Ha)	Producción ecológica o agroecológica (Kgs)		
			2018	2019	2020
Durazno	Bolivia	75	-	-	-
Cacao	Perú	202	46.410	43.015	53.307
	Brasil	75	8.000	16.000	9.000
Café	México	160	1.000	2.100	3.800
	Colombia / Valle del Cauca	150	-	22.968	-
	Colombia / Nariño	436	38.557	40.226	64.668
Sésamo	Paraguay	142	-	-	-

Tabla 2.2.

Producción agrícola o agroecológica

#### Cacao

La producción de cacao reportada en Perú presenta una tendencia decreciente en los últimos 3 años para la producción en transición y convencional, y un aumento en la producción ecológica. En el caso de Brasil la producción en transición<sup>5</sup> muestra un aumento creciente considerable en los 3 años reportados, mientras que los demás estatus<sup>6</sup> tienden a estar estables con una visible tendencia a disminuir la producción convencional.

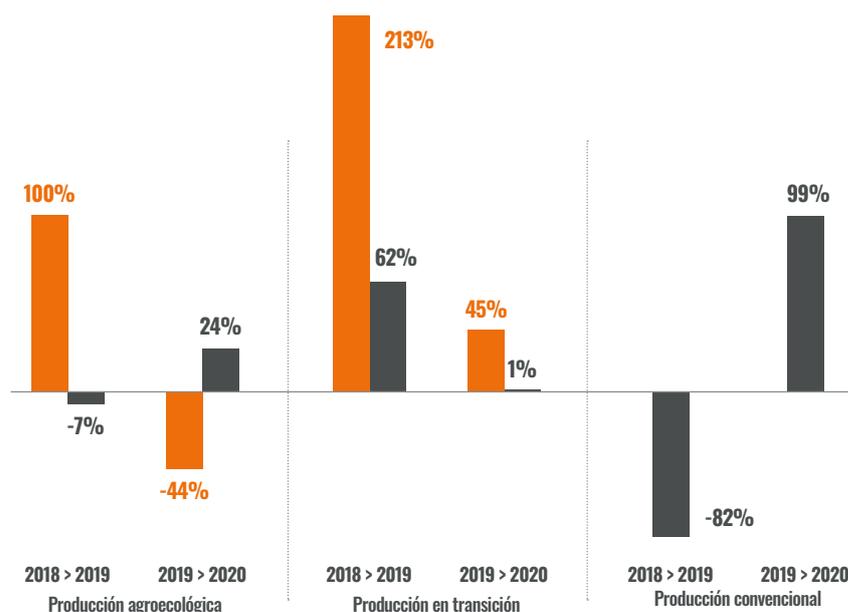


Gráfico 2.2.

Evolución de la producción de cacao en los años 2018, 2019 y 2020, por tipo de producción

■ CEAS/Brasil  
■ CIPCA/Perú

<sup>4</sup> Las cadenas de valor de durazno y sésamo no reportaron datos de producción, por lo que en este apartado se presenta la información del café y el cacao

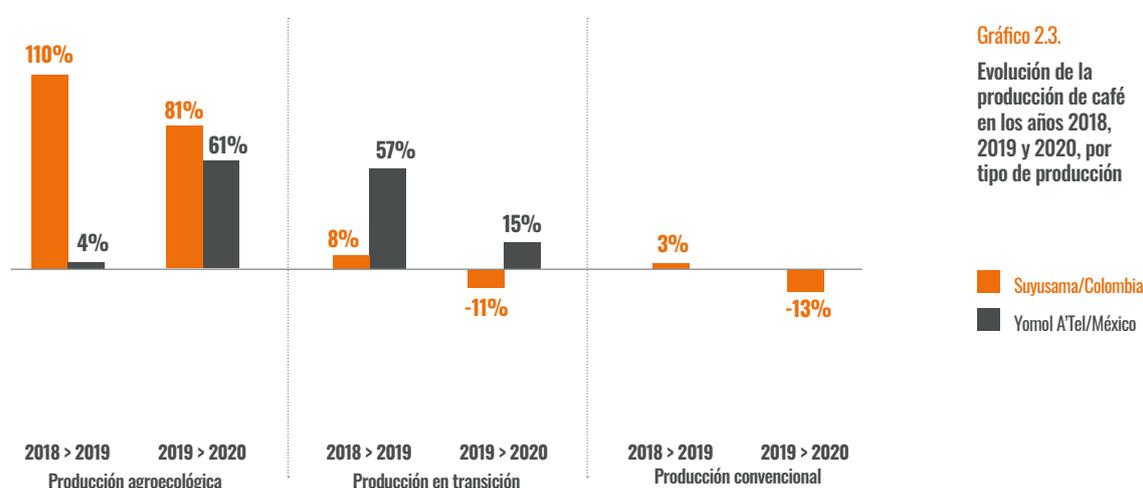
<sup>5</sup> La transición es el periodo de tiempo transcurrido para pasar de un proceso de producción convencional (con uso de productos de síntesis química) a un sistema de producción ecológico.

<sup>6</sup> El estatus se refiere a si el sistema es de producción convencional, en transición o ecológico.

## Café

Respecto a la producción de café se reportaron tres iniciativas, dos en Colombia y una en México. En el caso de Nariño en Colombia (línea azul) la producción convencional es mucho más alta que las de transición y ecológica, en este caso está en proceso de implementación el Sistema Participativo de Garantías (SPG). En el caso del Valle del Cauca - Colombia (línea roja) solo se reportó información para el año 2019 con un volumen de producción convencional mayor que los demás estatus.

En México (línea verde), que cuenta con certificación ecológica de tercera parte, no reporta producción convencional, y en los demás estatus (transición y ecológico) se aprecia un incremento de la producción del año 2020. En este caso siempre la oferta de producto de estatus ecológico es más alta que en transición.



## Producción en transición y convencional

Las cadenas de valor de durazno y sésamo no reportaron información. En la siguiente tabla se reporta la sumatoria de producción de cada una de las cadenas de valor de cacao y café en los estatus en transición y convencional para los años 2018, 2019 y 2020.

Cadena de Valor	Producción en transición (Kgs)			Producción convencional (Kgs)		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Durazno	-	-	-	-	-	-
Cacao	50.672	142.326	198.969	11.262	19.112	4.089
Café	45.249	65.003	54.302	171.000	576.450	153.500
Sésamo	-	-	-	-	-	-

## Potencial de crecimiento

El 14% de las cadenas de valor agrícolas estiman que su capacidad de aumento de la producción puede estar entre el 50% y el 100%. El 43% estima que puede aumentar la producción entre el 20 y 50%, y el 43% en menos del 20%.

### Medidas para lograr un mayor nivel de producción

Entre las medidas más mencionadas para lograr ese incremento en la producción se encuentra principalmente el fortalecer las capacidades técnicas de las OP, así como el aumentar el área de producción, ampliar el número de productores o asociados, mejorar la fertilización del cultivo y renovar el cultivo.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas							
	ACLO Durazno	CIPCA Cacao	Suyusama Café	CEAS Cacao	IMCA Café	CEPAG Sésamo	Yomol ATel Café	
Fortalecer las capacidades técnicas de la OP	X	-	-	-	X	X	X	57%
Ampliar número de productores o asociados	-	-	-	X	X	-	X	43%
Aumentar área de producción	-	-	X	X	-	X	-	43%
Mejorar fertilización del cultivo	-	X	X	-	X	-	X	43%
Renovación de cultivo	-	X	X	-	-	X	-	43%
Mejorar manejo fitosanitario	X	-	-	-	-	-	-	29%
Fortalecer las capacidades técnicas de la OP	-	-	-	X	-	-	-	14%
Mejoramiento de prácticas culturales	-	X	-	-	-	-	-	14%
Hacer planificación de la producción entre todos los asociados	-	-	-	-	-	-	-	0%
Mejorar prácticas de postcosecha	-	-	-	-	-	-	-	0%

Tabla 2.4.

Medidas para lograr una mayor producción en las cadenas de valor agrícolas

### Causas de la tendencia decreciente de la producción

Las organizaciones que reportaron una disminución en la producción en los últimos 3 años (2018, 2019, 2020), han señalado las causas de este decrecimiento que en la mayoría de los casos obedece a falta de recursos para económicos para inversión, factores climáticos, desestímulo por problemas en la comercialización de los productos y poca disponibilidad de asistencia técnica.

Falta de recursos económicos para inversión	57%
Factores climáticos	43%
Desestímulo por problemas de comercialización	29%
Poca disponibilidad de asistencia técnica	29%
Disminución de productividad de los cultivos	14%
No aplica	14%
Mal manejo sanitario	0%
Alto costo de los insumos	0%
Baja rentabilidad	0%
Poca disponibilidad de trabajadores	0%

## Certificación ecológica

El 57% de los productos agrícolas reportados cuentan con certificación ecológica de la producción. Esta certificación es de tercera parte en todos los casos, es decir es un agente externo quien avala el cumplimiento de estándares de producción bajo normas internacionales (europeas, norteamericanas y japonesas).

### 2.1.2. Fase de acopio y transformación

#### Infraestructura y equipos para el acopio

De las cadenas de valor agrícolas, el 43% cuenta con infraestructura para el acopio. En un solo caso de las 7 Iniciativas Económico-Productivas reportados se indica que el equipo para el acopio es suficiente.

Respecto a la dotación necesaria para mejorar el acopio se evidencia la necesidad de contar con equipos para verificar la calidad del producto al momento de recibirlos, además de aumentar las áreas de almacenamiento, equipos para el transporte en el interior de la planta de almacenamiento, etc.

Equipos para verificar calidad en el recibo del producto	<b>71%</b>
Aumentar el área de almacenamiento	<b>29%</b>
Empaques para el almacenamiento del producto	<b>29%</b>
Equipos de transporte al interior de la planta de almacenamiento	<b>29%</b>
Mejoramiento de condiciones climáticas de la planta de almacenamiento	<b>14%</b>
Equipos de transporte desde áreas de producción hasta planta de almacenamiento	<b>14%</b>
Otra	<b>14%</b>

*Nota: en la respuesta "otra" la opción propuesta por el CS fue adecuar un espacio de acopio colectivo para las organizaciones*

#### Plantas de procesamiento de productos agrícolas

El 57% de las cadenas de valor agrícola cuentan con plantas para procesamiento. De estos, la mayoría son propiedad de las organizaciones productoras, su capacidad máxima promedio de procesamiento por día es de 600 unidades. El 75% de estas plantas son propiedad de las mismas organizaciones y el 25% son propiedad de familias.

#### Certificaciones

El 57% de las cadenas de valor agrícolas cuentan con al menos una certificación, ya sea de Registro de sanidad, certificación ecológica o de sistemas internos de control de la calidad (SICC).

Para los casos que no cuenten con certificaciones (en especial de sistema interno de calidad), las causas para no tenerlas obedecen a:

- Aún no se cuenta con normas internas de control social.
- La razón principal es la pequeña escala de operación de la planta.
- Falta de recursos para contratar al equipo técnico encargado de llevar el SICC.

#### Medidas para aumentar la capacidad de procesamiento

Dentro de las medidas que se consideran para aumentar la capacidad de procesamiento de los productos se encuentran como la principal el aumentar el número de equipos y mejorar la eficacia del proceso de transformación.

Aumentar el número de equipos	<b>29%</b>
Mejorar la eficacia del proceso de transformación	<b>29%</b>
Renovar los existentes	<b>14%</b>
Adecuación de los espacios disponibles en la planta	<b>14%</b>
Aumentar la capacidad de negociación o comercialización de productos	<b>14%</b>
No aplica	<b>14%</b>

#### Aspectos del procesamiento para lograr productos de alta calidad

Dentro de las medidas que se consideran para aumentar la capacidad de procesamiento de los productos se encuentran como la principal el aumentar el número de equipos y mejorar la eficacia del proceso de transformación.

Mejorar las capacidades de las personas encargadas de las plantas de procesamiento	<b>43%</b>
Contar con un sistema interno de control de la calidad	<b>43%</b>
Incentivar la motivación de la familias productoras por la mejora de la calidad	<b>29%</b>
Contar con equipamiento renovado para el procesado	<b>14%</b>
Fortalecer las capacidades técnicas de las personas de los CS que acompañan los procesos	<b>0%</b>

#### 2.1.3. Fase de comercialización

##### Marcas avaladas por normas nacionales e internacionales

De los productos agrícolas reportados, solo dos cuentan con registros de marca de acuerdo con normas nacionales e internacionales, es decir que dos marcas de productos agrícolas pueden ser comercializadas en otros países. Respecto a la gestión de acuerdos comerciales, solo un producto reportó contar con este tipo de ejercicio que permite cierto grado de estabilidad en la comercialización de productos.

##### Aspectos para mejorar en la comercialización

Los principales aspectos para mejorar la comercialización de los productos agrícolas se identificaron en orden de importancia: la apertura de nuevos canales de venta, incrementar el equipo humano dedicado a labores de comercialización, el mejoramiento del talento humano especializado en comercialización y marketing de las organizaciones productoras e incrementar el equipo humano dedicado a labores de comercialización.

Abrir nuevos canales de venta	<b>71%</b>
Mejorar el talento humano especializado en comercialización y marketing de las organizaciones productoras	<b>57%</b>
Incrementar el equipo humano dedicado a labores de comercialización	<b>57%</b>
Identificar nuevos grupos de clientes	<b>43%</b>
Contar con tiendas o espacios para venta directa	<b>29%</b>
Mejorar la calidad de los productos	<b>0%</b>

##### Canales de comercialización potenciales

Los principales canales de comercialización potenciales dentro de la cadena de valor agrícola identificados son:

- Entrega en mercados de centros urbanos.
- Ventas online.
- Tiendas de economía solidaria regionales y nacionales, plataformas de comercio justo nacionales e internacionales.
- Venta directa.
- Exportación a Estados Unidos a través de distribuidores.

Sobre el potencial de comercialización de productos con obras de la Compañía de Jesús, en el 67% de las cadenas de valor se reportan posibilidades de gestionarlo. Los canales de la Compañía identificados son:

- CIPCA.
- Colegio San Ignacio.
- Universidad Ruiz de Montoya.
- Fundación Alboan.

En general, la información reportada sobre comercialización indica que es un área en la que es necesario profundizar en ejercicios más exhaustivos de planificación dado que solo una cadena de valor cuenta desde el 2020 con estudio de mercado.

#### 2.1.4. Financiamiento

##### Medios por los que se financian las inversiones

Los fondos propios de las organizaciones productoras y los fondos revolventes (rotatorios) ofrecidos por los centros sociales son los principales medios de financiamiento de las inversiones dentro de las cadenas de valor de productos agrícolas.

Fondos propios de la OP	<b>100%</b>
Banca formal	<b>29%</b>
Préstamos de un agente comercializados	<b>14%</b>
Fondo de desarrollo local	<b>14%</b>
Fondo rotatorio o revolvente ofrecido por el CS	<b>43%</b>
Banca comunal	<b>0%</b>
Aportes acordados entre los participantes del mercado	<b>0%</b>

##### Estrategias de financiamiento necesarias para apalancar las inversiones

Se reportan las siguientes estrategias para el financiamiento de las cadenas de valor agrícola:

- Fondos para la compra de plantas mejoradas y asistencia técnica.
- Obtener calificación de sujeto de crédito de la banca de fomento nacional y acceder a fondos de banca solidaria internacional.
- Implementación de fondos rotatorios en las organizaciones de productores.
- Estrategias de financiamiento temporal apalancado con acciones de compras públicas.
- Anticipación de los ingresos con los compradores y cooperación internacional.
- Aportaciones de los propios trabajadores/socios.

##### Inversión de las utilidades

Dentro de la cadena de valor, las utilidades son invertidas mayormente en la mejora de la producción. Se destaca que el 57% de las cadenas de valor logran realizar inversión social entre asociados.

Inversión en la mejora de la producción	<b>71%</b>
Inversión social a asociados	<b>57%</b>
Pago de deudas a terceros	<b>43%</b>
Inversión en infra estructura y equipos para transformación de productos	<b>29%</b>
Personal técnico y administrativo de la OP	<b>14%</b>
Capitalización fondos de financiación propios	<b>14%</b>

#### 2.1.4. Proyecciones de las cadenas de valor agrícolas

La producción agrícola se proyecta en 5 años de la siguiente manera:

- Producir fruta de calidad y contar con mercados seguros
- Tener una mejor posición en el mercado internacional, con un nivel de operación por encima del punto de equilibrio y con menor dependencia de la cooperación de ONG
- La cadena de valor del café se proyecta a 5 años a consolidar organizaciones productoras reconocidas a nivel local, regional e internacional por su calidad en la producción de cafés especiales, las mismas, participan en el mercado con precios justos y marcas sociales posicionadas. Se incrementa el volumen de productos terminados gracias a la adquisición de maquinaria para la transformación de café. Ampliación de los contactos para la comercialización justa a nivel local, regional e internacional. Implementación de una tienda de café.
- Consolidando las líneas de comercialización de café tostado en Colombia para ser distribuido a nivel nacional e internacional. Igualmente la distribución en tienda y/o agregando el mayor valor en bebidas de café
- Producir de manera orgánica y contar con reinversión.
- Acopiar 300 Toneladas, con relación estrecha entre los eslabones de la cadena pero con independencia entre nosotros, tostando un café de calidad y exportando a muchas cafeterías, con una venta en línea bien establecida y una red de cafeterías propias sólida

En términos generales hay interés en mejorar la calidad del producto y de los procesos de transformación, buscando tener un producto de calidad. Además, fruto de las preocupaciones que hemos visto en anteriores apartados, se entiende el foco en mejorar y estabilizar la comercialización de los productos. También se proyecta hacia organizaciones autónomas e independientes.

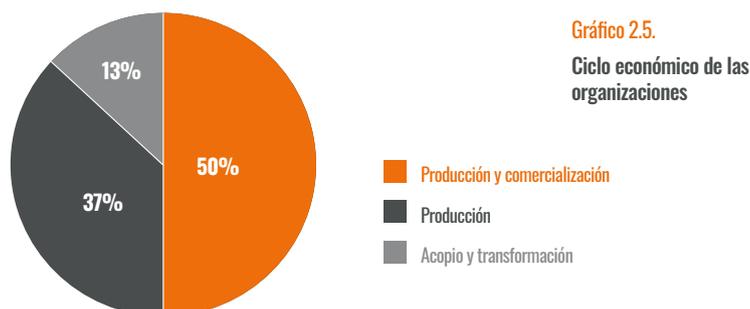
## 2.2. Cadenas de valor de Productos Agropecuarios Diversificados

Tres centros sociales reportaron información sobre esta tipología de cadenas de valor productos agropecuarios diversificados. Este grupo/tipología hace referencia a la oferta de varios productos, por ejemplo hortalizas, dirigidos fundamentalmente a mercados locales. En tal sentido, las cadenas reportadas en este grupo son hortalizas y maíz criollo.

Las organizaciones productoras son variadas dentro de la cadena de valor, se identifica a través de la siguiente gráfica que de las 6 organizaciones vinculadas, el 83% representan organizaciones que no cuentan con figura jurídica (organizaciones de hecho y grupos de familias).



En la siguiente gráfica se presenta la etapa del ciclo económico en el que participan las organizaciones productoras agropecuarias. Se observa que la mayoría de ellas están dedicadas a las fases producción y comercialización de las cadenas de valor. Este grupo/tipología de cadenas de valor de productos diversificados se destaca porque sus productos son comercializados en fresco, en general a mercados locales y directos.



En total se reportan 408 familias asociadas a las organizaciones productoras que trabajan en la cadena de valor agropecuaria diversificada, de las cuales, el 39% están representadas por mujeres que juegan un rol activo en las organizaciones.

### 2.2.1. Producción

#### Área ocupada por los predios

El área ocupada por las parcelas para la producción tiene un promedio de 2.5 hectáreas por familia.

Para el caso de los cultivos principales, el área ocupada para su producción tiene un rango que va de tres cuartos de hectárea, hasta las 114 hectáreas; con un promedio del 39% de área ocupada dentro de la parcela (finca). Con todo esto, la oferta no es suficiente para cubrir la demanda del mercado.

Entre los productos más demandados se encuentran las hortalizas, los granos y los transformados. Siendo las hortalizas, el producto más demandado.

#### Medidas para lograr un mayor nivel de producción

Dentro de los principales aspectos identificados para mejorar la calidad, diversidad y volumen de producción de las cadenas de valor se identifican: el aumentar el área de producción y ampliar el número de productores y asociados como las principales medidas a tomar de acuerdo a la siguiente tabla, en la que se destacan también aspectos de manejo y acompañamiento técnico:

Aumentar área de producción	<b>66%</b>
Aumentar número de productores o asociados	<b>66%</b>
Mejorar manejo fitosanitario	<b>33%</b>
Mejoramiento prácticas culturales	<b>33%</b>
Hacer planificación de producción entre todos los asociados	<b>33%</b>
Fortalecer capacidades técnicas del personal del CS	<b>33%</b>
Mejorar prácticas postcosecha	<b>33%</b>
Mejorar fertilización del cultivo	<b>0%</b>
Fondo rotatorio o revolvente ofrecido por el CS	<b>0%</b>
Fortalecer las capacidades técnicas de las OP	<b>0%</b>

#### Causas de la tendencia decreciente de la producción

Dentro de las causas que han provocado la tendencia decreciente en la producción en los últimos 3 años (2018, 2019, 2020) se encuentran los factores climáticos como la respuesta más asociada a dicha tendencia, además del desestímulo por problemas de comercialización, falta de recursos para la inversión, entre otros aspectos técnicos.

Factores climáticos	<b>100%</b>
Desestímulo por problemas de comercialización	<b>66%</b>
Falta de recursos económicos para la inversión	<b>66%</b>
Disminución de productividad de los cultivos	<b>33%</b>
Mal manejo sanitario	<b>33%</b>
Poca disponibilidad de asistencia técnica	<b>0%</b>
Alto costo de los insumos	<b>0%</b>
Baja rentabilidad	<b>0%</b>

### Certificación ecológica o Sistema Participativo de Garantías (SPG)

El 33% de las cadenas de valor de productos diversificados no cuentan con certificación ecológica. Las organizaciones que reportan producción ecológica están en proceso de implementación del Sistema Participativo de Garantías de la Red Comparte y representan la tercera parte de los productos reportados.

### 2.2.2. Comercialización

#### Mercados locales establecidos

Existen cuatro mercados locales establecidos dentro de estas cadenas de valor. La frecuencia en la que permanecen abiertos varía: la mitad de ellos abren 5 días a la semana, mientras que la otra mitad sólo lo hace una vez a la semana. El tiempo promedio que estos llevan abiertos es de 2 años.

#### Puntos de venta establecidos

Solo 2 de los 4 mercados locales existentes cuentan con puntos de venta permanente (50%), donde dicho local es de su propiedad. El análisis de estos puntos de venta se hará en la ficha por centro social.

#### Información sobre los mercados

De manera generalizada, los mercados no cuentan con infraestructura, equipos y mobiliarios adecuados para su funcionamiento. Tampoco cuentan con personal especializado en comercialización.

#### Factores que afectan los costos de comercialización

Se identifica que el transporte de los productos es el principal factor que afecta los costos de comercialización, seguido por el costo de los empaques.

Transportes de los productos	<b>100%</b>
El valor de los empaques	<b>66%</b>
El valor del arrendamiento del lugar de comercialización	<b>0%</b>
Otro	<b>0%</b>
Tiempo dedicado a la comercialización	<b>0%</b>

#### Aspectos para mejorar en la comercialización

Para generar un mejoramiento de la comercialización se hace énfasis en la importancia de contar con talento humano especializado en comercialización y marketing de las organizaciones, además la identificación de nuevos grupos de clientes y contar con tiendas o espacios de venta permanente.

Mejorar el talento humano especializado en comercialización y marketing de las organizaciones productoras	<b>100%</b>
Identificar nuevos grupos de clientes	<b>66%</b>
Contar con tiendas o espacios para venta directa	<b>66%</b>
Mejorar la calidad de los productos	<b>33%</b>
Incrementar el equipo humano dedicado a labores de comercialización	<b>33%</b>
Abrir nuevos canales de venta	<b>0%</b>

### Canales de comercialización potenciales

Los principales canales de comercialización que se identifican como potenciales para mejorar la comercialización de los productos se identificaron:

- Ferias, colegios, universidades.
- Apertura de un punto de venta permanente.
- Venta directa al consumidor.

### Organización de Consumidores

Dentro de esta cadena de valor no se cuenta con consumidores organizados. Las principales razones manifestadas son:

- No hay quien lidere una organización de consumidores.
- No hay información de consumidores que frecuentan los mercados.
- Ha faltado información sobre consumo responsable y consciente.

### Precios de los productos

Respecto a los precios de los productos para la venta en el mercado, en la mayoría de los casos se calcula teniendo en cuenta el valor de los productos del mismo tipo en el mercado convencional. En un caso se define teniendo en cuenta los costos de producción.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas			
	CEPAG Hortalizas	Aserjus Hortalizas	Solidaridad CVX Maiz	
De acuerdo al valor de los productos en el mercado convencional	-	X	X	66%
Los costos de producción	X	-	-	33%
Precio fijo en acuerdo con los consumidores	-	-	-	0%

**Tabla 2.5.**  
Referencia  
para la  
definición de  
precios de  
los productos

### Estudios de mercado

Dentro de este grupo/tipología de cadena de valor, no se han aplicado estudios de mercado.

### 2.2.3. Financiamiento

#### Medios por los que se financian las inversiones

Los fondos propios de la OP es el principal medio de financiamiento de las inversiones dentro de las cadenas de valor Agropecuaria Diversificada.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas			
	CEPAG Hortalizas	Aserjus Hortalizas	Solidaridad CVX Maiz	
Fondos propios de la OP	X	X	X	100%
Préstamos de un agente comercializador	-	-	X	33%
Fondo rotatorio o revolvente ofrecido por el CS	-	X	-	33%
Banca formal	-	-	-	0%
Fondo de desarrollo local	-	-	-	0%
Banca comunal	-	-	-	0%
Aportes acordados entre los participantes del mercado	-	-	-	0%

Tabla 2.6.

Medios de financiamiento cadenas de valor productos diversificados

#### Estrategias de financiamiento necesarias para apalancar las inversiones

Se identifican varias estrategias que se debería gestionar para el financiamiento de estas cadenas de valor:

- Incidencia política pública.
- Fondos propios de las organizaciones comunitarias a través del ahorro comunitario.
- Implementar un seguro de riesgo.

#### Inversión de las utilidades

Las inversiones de las utilidades en este grupo/tipología de cadenas de valor se dirigen mayormente a la mejora de la producción.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas			
	CEPAG Hortalizas	Aserjus Hortalizas	Solidaridad CVX Maiz	
Inversión en la mejora de la producción	X	X	-	67%
Capitalización fondos de financiación propios	-	-	X	33%
Inversión social entre asociados	X	-	-	33%
Pago de deudas a terceros	-	-	X	33%
Infraestructura y equipos para transformación de productos	-	-	-	0%
Personal técnico y administrativo de la OP	-	-	-	0%

Tabla 2.7.

Destinos de la inversión de utilidades

Dentro de las cadenas de valor de producción diversificada no se cuenta con proyección financiera anual.

#### 2.2.4. Proyecciones

La producción agropecuaria diversificada se proyecta en 5 años:

- Incrementar más canales de comercialización, cobrar plus por valor de producto orgánico, completar el ciclo completo de producción.

- Contar con parcelas autosostenibles, puntos de venta permanente, mejor calidad en la producción, personal especializado en comercialización.
- Haber posicionado el maíz criollo como producto diferenciado del maíz híbrido.

Al igual que en las cadenas agrícolas aquí se hace énfasis en la mejora de la calidad de los productos y su posterior comercialización. En este caso se añade un interés en diferenciar los productos, tanto por su valor calidad como por su valor como producto orgánico, por la calidad y por ser producto autóctono (criollo).

## 2.3. Cadenas de valor de Productos Pecuarios

En las cadenas de valor de productos pecuarios tres centros sociales reportaron cinco productos: miel (2), cuyes, lácteos y gallinas mejoradas.

Los tipos de organizaciones productoras son variadas entre las cadenas de valor de producción pecuaria y derivados, de las 8 organizaciones el 50% representa asociaciones de productores. Se resalta que 2 organizaciones están constituidas como cooperativas.

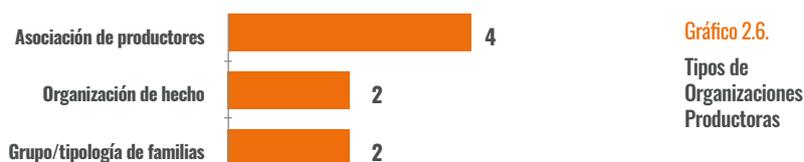


Gráfico 2.6.

Tipos de Organizaciones Productoras

Las organizaciones productoras referenciadas en estas cadenas de valor pecuarias se dedican (87%) fundamentalmente a la producción y una de ellas está en función de la financiación.

En cuanto al total de familias vinculadas a las organizaciones se reportan 998 que trabajan en la producción pecuaria y derivados, de las cuales, el 5% están representadas por mujeres que juegan un rol activo en las organizaciones.

### 2.3.1. Producción

#### Área de producción o recursos por año

Por la variedad de los productos, no es posible hacer un análisis comparativo respecto a las áreas de producción entre las cadenas de valor del grupo/tipología de productos pecuarios.

El gráfico siguiente representa el número de pie de cría, que para el caso de ganadería y aves es número de animales y para miel es número de colmenas.

Centro Social	Cadena de Valor	2018	2019	2020	Tabla 2.8. Total de recursos por año
		Colmenas			
Yomol A'tel	Miel	569	605	855	
Solidaridad CVX	Miel	108	169	226	
		Nº de animales			
CCAJO	Cuyes	4.120	5.170	3.035	
Solidaridad CVX	Gallina mejorada	24	27	35	

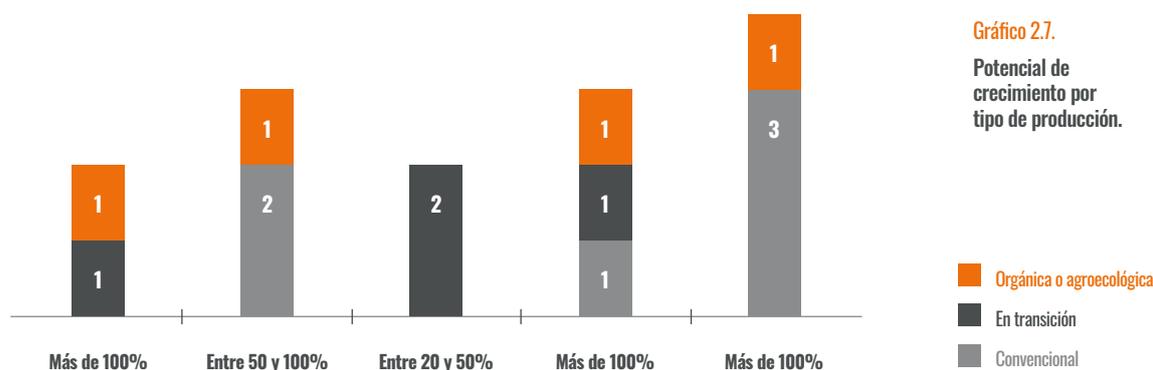
Para un mejor análisis comparativo de las cadenas de valor pecuarias, la información presentada es muy variada por cada centro social.

Productos	Unidad de medida	Total de área
Miel	Hectáreas	60
Lácteos		880
Cuyes	m <sup>2</sup>	450
Gallina mejorada		210

**Tabla 2.9.**  
Unidad de medida presentada por Cadena de Valor

#### Potencial de crecimiento de todas las cadenas de valor Pecuarias

El potencial de crecimiento para las cadenas de valor Pecuarias, tanto de la ecológica como la convencional, muestra que aún tienen margen para aumentar la producción, incluso, en algunos casos hasta más del 100% de la producción actual anual



#### Medidas para lograr mayor nivel de producción

Las medidas más reportadas para lograr un incremento en el potencial de crecimiento de la producción son: aumentar el número de animales (pie de cría) y fortalecer las capacidades técnicas de las OP.

Aumentar el número de animales	60%
Fortalecer las capacidades técnicas de las OP	60%
Ampliar el número de productores asociados	40%
Mejorar la calidad de la alimentación	40%
Mejorar los cuidados en la fase de cría	40%
Mejoramiento de razas	20%
Mejorar las infraestructuras	20%
Adquirir mayor extensión de terreno para cría	0%
Manejo sanitario	0%
Fortalecer las capacidades técnicas del personal del CS	0%

### Causas de la tendencia decreciente de la producción

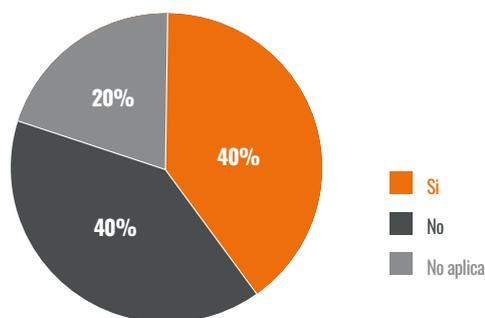
Esta pregunta está relacionada con la producción a lo largo de los tres años (2018, 2019, 2020). En los casos que se reportó una producción decreciente, se les preguntó sobre las causas, con opción de que cada centro seleccionara hasta tres respuestas. En la siguiente tabla se presentan las respuestas más mencionadas.

Poca disponibilidad de asistencia técnica	40%
Factores climáticos	40%
Desestímulo por problemas de comercialización	40%
Disminución de productividad por animal	20%
Poca disponibilidad de trabajadores	0%
Mal manejo sanitario	0%
Falta de recursos económicos para inversión	0%
Baja rentabilidad	0%
Alto costo de insumos	0%

Como en las cadenas de valor anteriormente referenciadas, los factores que más inciden en la disminución de la producción son los factores climáticos, el desestímulo por la falta de comercialización y la poca disponibilidad de asistencia técnica.

### Certificación ecológica

El 40% de valor de las iniciativas de esta tipología de cadenas de valor cuentan con certificaciones ecológicas en la fase de producción.



**Gráfico 2.8.**  
**Porcentaje de productos con certificación ecológica**

### 2.3.2. Acopio y transformación

#### Infraestructura y equipos para el acopio

El 60% de las cadenas de valor pecuarias cuentan con plantas y equipos para el acopio de productos, en todos los casos se reporta que son insuficientes para cubrir la demanda o para garantizar los procesos de calidad y trazabilidad.

#### Mejora de la infraestructura y equipos para el acopio

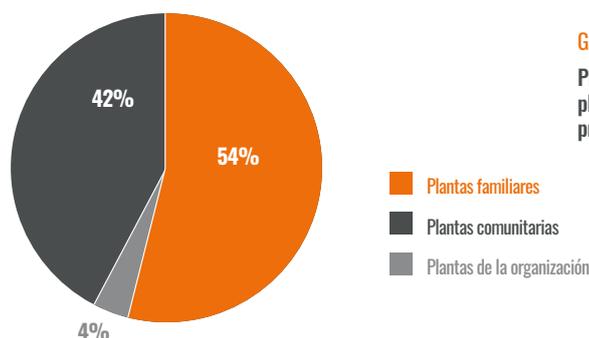
Se identificó que la manera en que se puede mejorar la infraestructura para el acopio dentro de la producción pecuaria se encuentran las siguientes opciones:

- Salas de extracción y extractores en acero inoxidable.
- Aumentar el área de almacenamiento.

- Mayor inversión (montar una planta quesera requiere de una alta inversión).
- Equipos de transporte desde áreas de producción hasta planta de almacenamiento.

#### Plantas de procesamiento de productos pecuarios

El 60% de las cadenas de valor pecuarias cuentan con plantas procesadoras de productos y derivados. La mayoría son propiedad de las organizaciones productoras (54%), sin embargo, el 42% de las plantas son propiedades familiares.



**Gráfico 2.9.**  
**Propiedad de las plantas para el procesamiento**

#### Certificaciones

En total son 12 las plantas de procesamiento de productos pecuarios que cuentan con al menos una certificación, ya sea de Registro de sanidad, Certificación ecológica o de Sistemas internos de control de la calidad (SICC). No hubo respuesta a las razones por las que no cuentan con certificaciones.

#### Tipo y marca de los productos procesados

En la siguiente tabla se presentan los tipos y marcas de productos procesados de las dos cadenas de valor: miel y cuyes.

**Tabla 2.10.**  
**Productos y marcas**

Yomol A'tel / México			CCAJO / Perú		
Productos	Marca	Q/año (kg)	Productos	Marca	Q/año (kg)
Miel orgánica	Chabtic	9,998	Cuy deshuesado	D. Ausangate	415
Miel transición		716	Cuy semideshuesado		129
Cera orgánica		77	Cuy envasado vacío		3,938

#### Medidas para aumentar la capacidad de procesamiento

Dentro de las principales medidas que tendrían que ponerse en marcha para aumentar la capacidad de procesamiento está el mejorar la eficacia del proceso de transformación.

Mejorar la eficiencia del proceso de transformación	<b>60%</b>
Aumentar el número de equipos	<b>20%</b>
Renovar los equipos	<b>20%</b>
Adecuación de los espacios disponibles en la planta	<b>20%</b>
Otros	<b>0%</b>

### Aspectos del procesamiento a mejorar

El principal aspecto del procesamiento que se considera necesario para mejorar y lograr productos de alta calidad es fortalecer las capacidades técnicas de las personas de los CS que acompañan los procesos.

Fortalecer las capacidades técnicas de las personas de los CS que acompañan los procesos	<b>40%</b>
Contar con equipamiento renovado para el proceso	<b>20%</b>
Mejorar las capacidades de las personas encargadas de las plantas de procesamiento	<b>20%</b>
Contar con un sistema interno de control de calidad	<b>20%</b>
Incentivar la motivación de las familias productoras por la mejora de la calidad	<b>20%</b>
Otros	<b>0%</b>

### 2.3.3. Comercialización

#### Marcas avaladas por normas nacionales e internacionales

A partir de las marcas presentadas se preguntó si éstas estaban avaladas por normas nacionales e internacionales. Sólo un centro contestó afirmativamente a la pregunta de si están avaladas por normas nacionales e internacionales. Este mismo centro, también fue el único en responder afirmativamente a la pregunta de si contaban con acuerdos comerciales.

#### Aspectos para mejorar en la comercialización

La mejora del talento humano especializado en comercialización y marketing de las organizaciones productoras es el principal aspecto identificado para mejorar la comercialización de productos pecuarios seguido por la identificación de nuevo grupo/tipología de clientes y mejora de la calidad de los productos.

Mejorar el talento humano especializado en comercialización y marketing de las organizaciones	<b>60%</b>
Identificar nuevos grupos de clientes	<b>40%</b>
Abrir nuevos canales de venta	<b>40%</b>
Mejorar la calidad de los productos	<b>20%</b>
Incrementar el equipo humano dedicado a labores de comercialización	<b>0%</b>
Contar con tiendas o espacios para venta directa	<b>0%</b>

#### Canales de comercialización potenciales

Los canales de comercialización que las organizaciones productoras ven con mayor potencial y que algunos son específicos de acuerdo a dónde se localizan son:

- Venta en línea y exportación.
- Los de consumos directos (Quintas, restaurantes, entre otros).
- Canal directo, las plantas que tienen sus tiendas en el trayecto de la carretera interoceánica.
- Canal a través de intermediarios, que están principalmente en los mercados populares de cusco (principal canal).
- Canal a través de empresas, para el sector turístico .
- Mercado en área metropolitana de San Salvador.

- Intermediación vía tiendas cooperativas.

Referente al potencial que pueden tener las obras de la Compañía de Jesús para la comercialización de los productos, sólo un centro proyecta posibilidades en este sentido y con referencia específica a obras en EEUU y Europa, y colegios de México.

Finalmente, para la pregunta de si cuentan con estudios de mercado, dos de los cinco centros reportaron estudios de mercado (40%), uno del 2013 y otro entre los años 2014 y 2016.

#### 2.3.4. Financiamiento

##### Medios por los que se financian las inversiones

Los fondos propios de la OP (60%) es el principal medio de financiamiento de las inversiones dentro de las cadenas de valor de producción pecuaria, seguido por fondos revolventes o rotatorios (40%) ofrecidos por los centros sociales.

##### Estrategias de financiamiento necesarias para apalancar las inversiones

Las estrategias que las organizaciones consideran necesario gestionar para el adecuado financiamiento de las cadenas de valor son:

- Fondos de inversión del estado (proyectos de los GL\*).
- Productos financieros para la actividad agropecuaria desde las entidades financieras privadas, productos financieros desde las OS\*.
- Pagar únicamente el 25% del capital prestado como primera inversión.

##### Inversión de las utilidades

Las organizaciones productoras dedicadas a las actividades pecuarias dedican las utilidades principalmente en mejoramiento de infraestructura y equipos para la transformación de productos, además de la mejora en la producción y capitalización de fondos de inversión propios.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas					Destino de la inversión de las utilidades
	CCAJO Cuyes	Lácteos	Solidaridad CVX Gallinas	Solidaridad CVX Miel	Yomol A'tel	
Infraestructura y equipos para transformación de productos	X	X	X	X	-	80%
Inversión en la mejora de la producción	X	X	-	-	-	40%
Capitalización fondos de financiación propios	-	X	-	-	-	20%
Inversión social entre asociados	-	-	-	-	-	0%
Pago de deudas a terceros	-	-	-	-	-	0%
Personal técnico y administrativo de la OP	-	-	-	-	-	0%

**Tabla 2.11.**  
Destino de la inversión de las utilidades

#### 2.3.5. Proyecciones

La producción pecuaria se proyecta en 5 años de la siguiente manera:

- Incremento de canales de ventas, obteniendo precio diferenciado por certificación orgánica de inversión del estado (proyectos de los GL).
- Cooperativa con el mejor precio hacia los socios, unos socios motivados, comprometidos y bien formados.

\* GL: Gobierno Local / \* OS: Organización Social

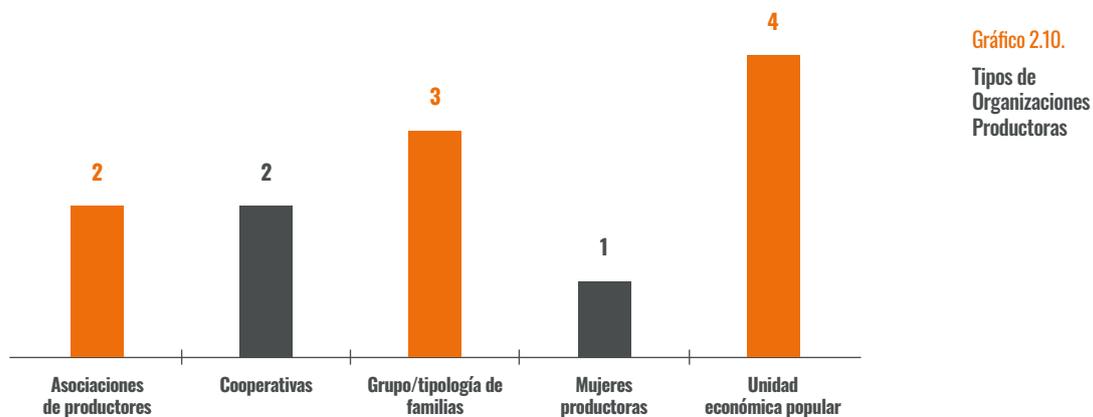
- Exportación de productos hacia Japón, Estados Unidos y Europa.
- Posicionados a nivel regional.
- Estar en los mercados más competitivos, con productos de calidad y con reconocimiento en el ámbito nacional.
- Estar planificando junto a los productores un proyecto asociativo.
- Comercialización de producto fresco vía tiendas comunitarias.

En resumen, las cadenas pecuarias proyectan hacia un fortalecimiento de la comercialización, buscando posicionar los productos en mercados competitivos que valoren la certificación orgánica y la calidad del producto. De cara a la organización de las iniciativas se percibe un interés por un trabajo comunitario con un compromiso hacia el interior.

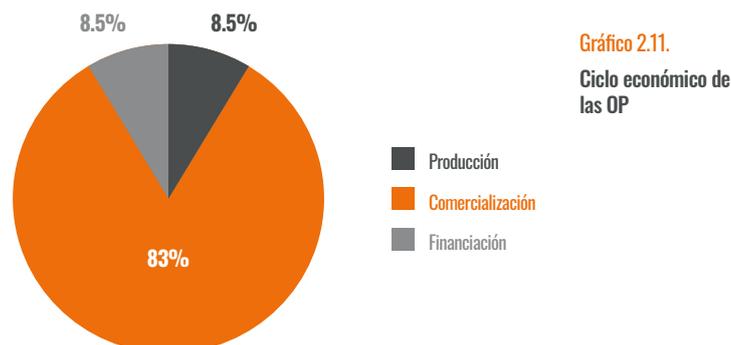
## 2.4. Cadenas de valor de Productos Manufacturados

Dos centros sociales de dos países reportaron información de cadenas de valor de los siguientes productos manufacturados.

- Jabón: presentación 125g, 80g, 40g 25 g y bolsa artesanal.
- Gastronomía: desayunos, almuerzos y postres.
- Textil: blusas, vestidos, lencerías, shores y mascarillas.
- Calzado: sandalias bajas, sandalias plataformas y sandalias altas.



En el gráfico se presentan los diferentes tipos de organizaciones productoras de las cadenas de valor de productos manufacturados. De las 12 organizaciones, la mayoría pertenece a unidades económicas populares, representando el 33% del total.



En cuanto a la actividad que realizan estas organizaciones en el ciclo de la cadena de valor, la mayoría de las organizaciones se dedican, según lo que se reporta, a la comercialización, representando el 83% del total. Esta información reportada puede ser inconsistente, y en caso de requerir información precisa sobre el tema, es necesario contrastarla nuevamente con las organizaciones. Se podría deducir que las organizaciones cumplen simultáneamente tanto el rol de la producción como de comercialización, dado que no existe una entidad dedicada exclusivamente a la comercialización.

A diferencia de otras organizaciones productoras, las del grupo/tipología de productos manufacturados están conformadas en un gran número por mujeres (48%).

### 2.4.1. Producción

#### Total de producción

En la siguiente tabla se presenta el porcentaje de incremento y/o decrecimiento (en color rojo) que se obtuvo con cada producto del año 2018 al 2019 y del 2019 al 2020. Se observa que del año 2019 al 2020 es donde se da un mayor decremento de producción en la mayoría de los productos manufacturados.

Centro Social	Iniciativa Económico-Productiva	Producto	Variación de la producción		Tabla 2.12. Producción por Iniciativa Económico Productiva / Producto
			2018/2019	2019/2020	
<b>Yomol A'tel</b>	<b>Jabón artesanal</b>	Jabón de 125 g	-38%	10%	
		Jabón de 80 g	-50%	27%	
		Jabón de 40 g	67%	-45%	
		Jabón de 25 g	-	50%	
		Bolsa artesanal	68%	12%	
<b>Hogar de Cristo</b>	<b>Gastronomía</b>	Desayunos	-10%	-82%	
		Almuerzos	-23%	-79%	
		Postres	34%	-60%	
	<b>Textil</b>	Blusas	0%	-46%	
		Vestidos	0%	-99%	
		Lencerías	61%	-19%	
		Shores	1%	-89%	
		Mascarillas	-	-	
	<b>Calzado</b>	Sandalias bajas	0%	-82%	
		Sandalias plataformas	0%	-29%	
Sandalias altas		0%	-		

Nota 1. Productos como el jabón de 25g no se producía hasta el año 2019 y las mascarillas hasta el año 2020, por tal motivo no hay % de incremento o decremento.

Nota 2. Los productos que tienen valor de 0% son porque mantuvieron el mismo volumen de producción tanto en un año como en otro.

## Potencial de crecimiento

En la siguiente tabla se presenta el mayor potencial de producción de cada tipo de producto a partir de la producción obtenida en 2020.

Centro Social	Iniciativa Económico-Productiva	Producto	Variación de la producción		Tabla 2.13. Potencial de crecimiento
			2018/2019	2019/2020	
<b>Yomol A'tel</b>	<b>Jabón artesanal</b>	Jabón de 125 g	4.972	8.950	
		Jabón de 80 g	1.834	3.301	
		Jabón de 40 g	1.323	2.381	
		Jabón de 25 g	470	846	
		Bolsa artesanal	6.276	11.297	
<b>Hogar de Cristo</b>	<b>Gastronomía</b>	Desayunos	1.317	1.580	
		Almuerzos	768	922	
		Postres	1.920	2.304	
	<b>Textil</b>	Blusas	256	512	
		Vestidos	1.000	2.000	
		Lencerías	3.455	6.910	
		Shores	400	800	
		Mascarillas	1.500	3.000	
	<b>Calzado</b>	Sandalias bajas	284	568	
		Sandalias plataformas	240	480	
		Sandalias altas	0	96	

Nota. Para el producto de Sandalias Altas el incremento de potencial de producción se consideró tomando en cuenta la misma cantidad producida en el año 2019.

## Medidas para lograr un mayor nivel de producción

Respecto a las medidas que se consideran importantes para mejorar el nivel de producción en la cadena de manufacturas, se identifica la necesidad de trabajar en la mejora de la demanda del mercado y el fortalecimiento de capacidades técnicas del personal del CS.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas				Tabla 2.14. Medidas para lograr un mayor nivel de producción
	Gastronomía	Hogar de Cristo Textil	Calzado	Yomol A'tel Jabón	
Mejorar demanda del mercado	X	X	X	X	100%
Fortalecer las capacidades técnicas de las OP	X	X	X	-	60%
Mejorar relación con proveedores de materia prima	-	X	X	-	40%
Fortalecer las capacidades técnicas del personal del CS	X	-	-	-	20%
Otra	-	-	-	X	20%

Nota. En la opción "Otra", la organización consideró como medida el mejorar la venta, ya que producen solo bajo pedido

### Causas de la tendencia decreciente de la producción

En la siguiente tabla se presentan las causas por las cuales en los años 2018, 2019 y 2020 existió una tendencia decreciente en la producción manufacturera. Se identifican como las principales causas la gran competencia en el mercado con precios bajos, el desestímulo por problemas de comercialización y el alto costo de la materia prima.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas				
	Gastronomía	Hogar de Cristo Textil	Calzado	Yomol A'tel Jabón	
Mucha competencia en el mercado con bajos precios	X	X	X	-	60%
Desestímulo por problemas de comercialización	-	X	X	X	60%
Alto costo de la materia prima	X	X	X	-	60%
Altos costos de producción	-	-	-	X	20%
Baja rentabilidad	-	-	-	X	20%
Otra	X	-	-	-	20%

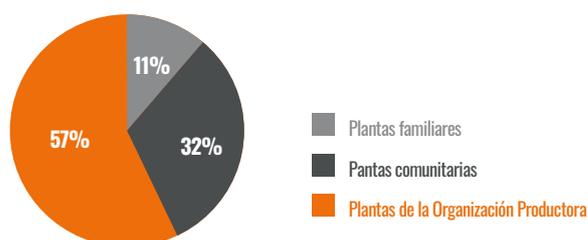
**Tabla 2.15.**  
Causas de la tendencia decreciente de la producción

*Nota* En la opción "Otra", la organización consideró como una causa el Covid-19, lo cual ha provocado una recesión económica.

### 2.4.2. Manufactura

#### Tipos de plantas

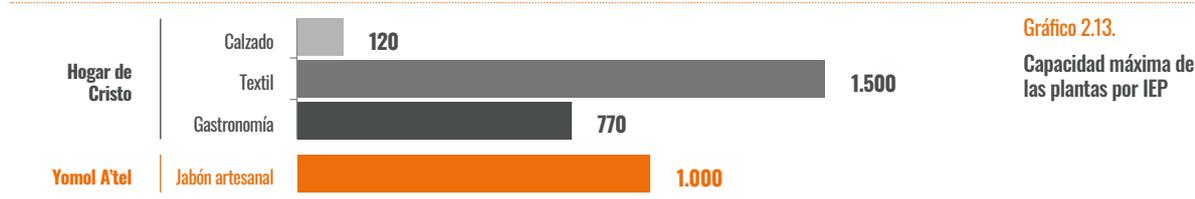
Respecto a la propiedad de planta de manufactura con las que cuentan las organizaciones productoras para la gestión de las cadenas de valor, en su mayoría estas son plantas de propiedad de las mismas organizaciones productoras, aunque el 32% son plantas de propiedad comunitaria.



**Gráfico 2.12.**  
Tipos de plantas

#### Capacidad máxima de las plantas

El siguiente gráfico reporta la capacidad máxima de las plantas por producto (unidades por día). La referencia es el centro social, que es quien acompaña a las organizaciones productoras.



**Gráfico 2.13.**  
Capacidad máxima de las plantas por IEP

### Medios para aumento de capacidad de producción

Frente a la disminución en la producción, las principales medidas sugeridas que deberían ponerse en marcha para su incremento son: la adecuación de los espacios de manufactura, el incremento de los equipos y el mejoramiento de la eficiencia en el proceso de manufactura.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas				%
	Hogar de Cristo		Yomol A'tel		
	Gastronomía	Textil	Calzado	Jabón	
Adecuación de los espacios disponibles en planta	X	X	X	-	75%
Aumentar el número de equipos	-	X	X	-	50%
Mejorar la eficacia del proceso de manufactura	-	X	X	-	50%
Renovar los existentes	X	-	-	-	25%
No hace falta	-	-	-	X	25%

Tabla 2.16.

Medios para aumento de capacidad de producción

### Aspectos del procesamiento para lograr productos de calidad

En la perspectiva de lograr productos de alta calidad, las organizaciones consideran principalmente necesario contar con un sistema interno de control de calidad e incentivar la motivación de las familias productoras para la mejora de la calidad.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas				%
	Hogar de Cristo		Yomol A'tel		
	Gastronomía	Textil	Calzado	Jabón	
Contar con un sistema interno de control de calidad	-	X	X	X	75%
Incentivar la motivación de las familias productoras por la mejora de la calidad	X	X	-	X	75%
Mejorar las capacidades de las personas encargadas de las plantas de procesamiento	-	-	X	X	50%
Fortalecer las capacidades técnicas de las personas de los CS que acompañan los procesos	X	-	X	-	50%
Contar con un equipamiento renovado	-	X	-	-	25%

Tabla 2.17.

Medidas para aumentar la calidad de los productos

### 2.4.3. Comercialización

#### Canales de comercialización

Frente a los diferentes canales de comercialización utilizados para cada producto manufacturado, se observa que la mayoría de los productos se comercializan en un mercado local y a través de la venta directa. De momento no cuentan con mercado internacional ni tienen intermediarios para hacer llegar sus productos. El jabón es el único que se vende en línea.



Gráfico 2.14.

Composición de los canales de distribución

### Aspectos para mejorar en la comercialización

Frente a la necesidad de mejorar la comercialización, se presentan como principales aspectos a mejorar: la apertura de nuevos canales de venta, la disposición de talento humano especializado en comercialización y marketing dentro de las organizaciones productoras, y la identificación de nuevos grupos de clientes.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas				
	Hogar de Cristo		Yomol A'tel		
	Gastronomía	Textil	Calzado	Jabón	
Abrir nuevos canales de venta	X	X	X	X	100%
Mejorar el talento humano especializado en comercialización y marketing de las org. productoras	X	X	X	-	75%
Identificar nuevos grupos de clientes	X	-	X	X	75%
Mejorar la calidad de los productos	-	-	-	X	25%
Incrementar el equipo humano dedicado a labores de comercialización	-	X	-	-	25%
Contar con tiendas o espacios para venta directa	-	-	-	-	0%

**Tabla 2.18.**  
Medidas para mejorar la comercialización

La organizaciones reportan que los canales con mayor potencial para el mejoramiento de la comercialización son:

- Venta en línea y a través de redes sociales.
- Dentro de empresas privadas, unidades educativas y hospitales.
- Islas dentro de centros comerciales.
- Mercados y ferias locales, ruedas de negocio.

### 2.4.4. Financiación

#### Medios por los que se financian las inversiones

Los fondos rotatorios o revolventes ofrecido por el CS es el principal medio de financiamiento de las inversiones dentro de la cadena de valor de productos manufacturados.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas				
	Hogar de Cristo		Yomol A'tel		
	Gastronomía	Textil	Calzado	Jabón	
Fondo rotatorio o revolvente ofrecido por el CS	X	X	X	-	75%
Fondos propios de la OP	X	-	-	X	50%
Fondo de desarrollo local	-	-	-	X	25%
Banca formal	-	-	-	-	0%
Préstamos de un agente comercializador	-	-	-	-	0%
Banca comunal	-	-	-	-	0%
Aportes acordados entre los participantes del mercado	-	-	-	-	0%

**Tabla 2.19.**  
Medios para la financiación de las inversiones

### Estrategias de financiamiento necesarias para apalancar las inversiones

Dentro de este grupo/tipología de cadenas de valor perciben las siguientes estrategias de financiamiento necesarias para apalancar sus inversiones:

- Aportaciones de las socias para generar mayor vinculación a la cooperativa.
- Creación de un fondo rotatorio para la otorgación de créditos con plazos mayores a un año y pagos mensuales.

### Inversión de las utilidades

Dentro de este grupo/tipología de cadenas de valor, no todos alcanzan a tener utilidades. Para quienes sí lo logran, estas son invertidas principalmente en mejorar la producción, en infraestructura y equipos para la transformación de productos y para pagar deudas.

Medidas	Iniciativas Económico-Productivas				Tabla 2.20. Inversión de las utilidades
	Hogar de Cristo		Yomol A'tel		
	Gastronomía	Textil	Calzado	Jabón	
Inversión en la mejora de la producción	X	X	X	-	75%
Inversión en la infraestructura y equipos para transformación	X	X	X	-	75%
Pago de deudas a terceros	X	X	X	-	75%
Personal técnico y administrativos de la OP	-	-	-	-	0%
Inversión social entre asociados	-	-	-	-	0%
Capitalización fondos de financiación propios	-	-	-	-	0%

### 2.4.5. Proyecciones

La proyección de las cadenas de valor de productos manufacturados a 5 años es:

- Ser reconocidos por la calidad de sus productos.
- Creación de diseños propios.
- Contar con una infraestructura propia con maquinarias y equipos.
- Comercializar los productos en tiendas propias y en locales comerciales.

## 2.5. Cadena de valor de Servicios de Hotelería

Un centro social reportó información sobre esta cadena de valor y está referida al Hotel IMCA en Colombia (empresa social). En esta cadena de valor trabajan 8 familias y el 37,5% de ellas están representadas por una mujer.

Las organizaciones involucradas en esta iniciativa son: Mercobuga, ASOPECAM, ACOC e Independientes. Estas organizaciones son las proveedoras de la mayor parte de los productos que emplea la empresa social.

Producto	Proveedor			
	Mercobuga	ASOPECAM	ACOC	Independientes
Frutas	X	-	-	X
Verduras	X	-	-	X
Café	-	X	X	-
Jabones	-	-	-	X
Carnes	-	-	-	X
Aromáticas	X	-	-	-
Huevos	-	-	-	X
Panadería	-	-	-	X
Artesanías	-	-	-	X

Tabla 2.21.  
Cuadro de  
proveedores

Entre las dificultades que se presentan con las organizaciones proveedoras de productos para los servicios que presta el IMCA Hotel se destacan:

- Muy pocos facturan.
- Tienen problemas para transportar los pedidos desde su zona rural.
- Producción insuficiente para suplir varias solicitudes de pedidos.

### 2.5.1. Fase de Oferta de servicios

#### Servicios que ofrece y capacidad

La información que se presenta a continuación refleja la cantidad de servicios turísticos ofrecidos por año, tomando en cuenta el número de habitaciones, asientos y salones ofertados según corresponda. Donde se observa que el único cambio que surgió fue en 2020 en cuanto a la reducción de la capacidad del restaurante, se debe al aforo permitido de acuerdo a las normas de sanidad por causa del COVID.

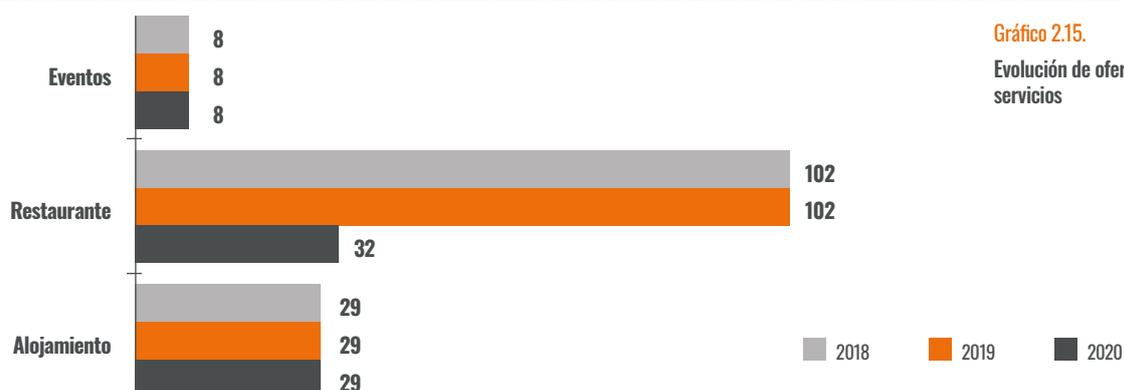
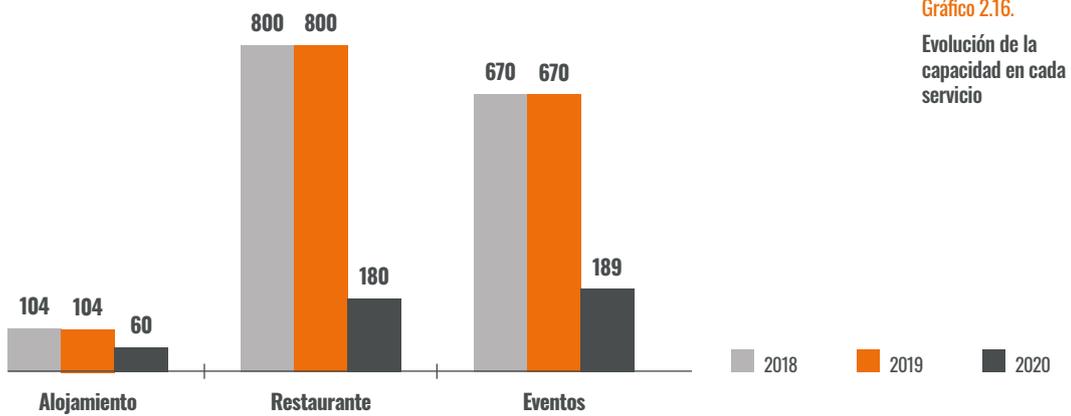


Gráfico 2.15.  
Evolución de oferta de  
servicios

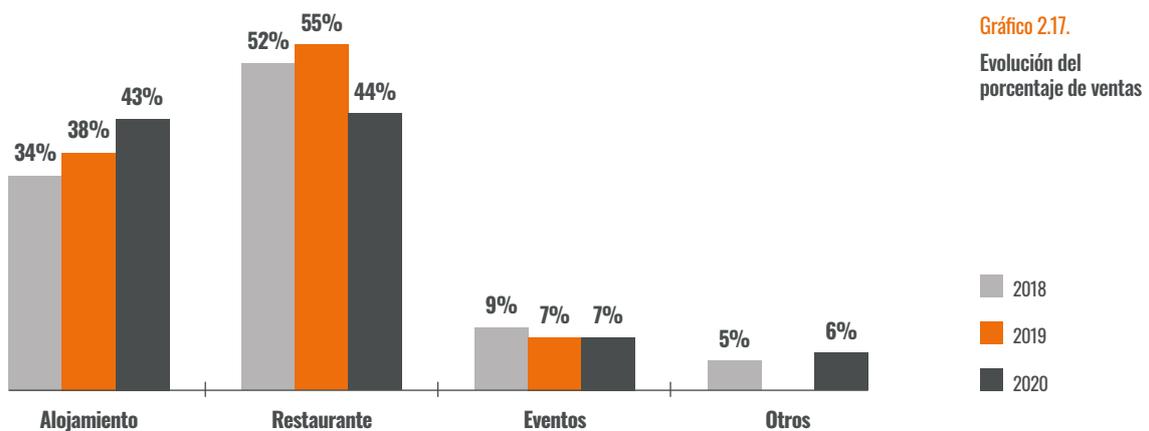
### Capacidad total de personas en cada servicio

En la siguiente gráfica se presenta la capacidad total en cuanto a número de personas que pueden ser atendidas en cada servicio ofertado. De igual forma se identifica una reducción de alojamiento en el año 2020 debido al COVID.



### Porcentaje de ventas sobre el total de ingresos por año

La información que se presenta a continuación corresponde a la pregunta ¿Qué porcentaje de ventas sobre el total de ingresos por año representa cada uno de los servicios ofrecidos? En la comparativa por años se puede observar que en alojamiento y otros servicios en el 2020 se obtuvo mayor % de ventas, mientras para restaurante el 2019 fue el mejor año y para eventos el 2018.



### 2.5.2. Fase de Marketing y comercialización

#### Medidas para incrementar el porcentaje de ocupación

- Mejorar demanda del mercado (plan de mercadeo).
- Mejora de las infraestructuras.
- Mejora de equipamiento.

#### Causas de una demanda decreciente en los últimos 3 años

- Mucha competencia en el mercado con bajos precios.
- Situaciones externas.

#### Canales de comercialización potenciales

- Personalizado.
- Marketing digital.
- Correo electrónico.
- Publicidad impresa.

#### Aspectos para mejorar en la comercialización

- Identificar nuevos nichos de mercado.
- Incrementar el equipo humano dedicado a labores de comercialización.
- Mejorar marketing digital.

### 2.5.3. Fase de financiamiento

#### Medios por los que se financian las inversiones

Los fondos propios de la OP es el principal medio de financiamiento de las inversiones dentro de la cadena de valor Hotelería y Turismo.

#### Estrategias de financiamiento necesarias para apalancar las inversiones

Dentro de esta cadena de valor no se reportaron estrategias de financiamiento necesarias para apalancar sus inversiones.

#### Inversión de las utilidades

Dentro de la cadena de valor, las utilidades son invertidas mayormente en infraestructura y equipos para la transformación de productos y en inversión social entre los asociados.



### 3. Principales hallazgos

*Si bien la línea de base puede generar mucha información particular de cada cadena de valor, en este capítulo se resaltan aspectos claves que se confirman como hallazgos generales a tener en cuenta para la definición de acciones que lleven a superar los retos que presentan su gestión en todos sus componentes de ciclo económico completo.*

**1. La mayor parte de las iniciativas gestionan solo algunas fases del ciclo económico completo.** Uno de los enfoques principales en los que la red Comparte hace énfasis es la importancia de avanzar en la autonomía del ciclo económico completo, es decir, que las organizaciones puedan controlar toda la cadena, sin intermediación. Respecto a esta cuestión, el informe reporta que del total de las iniciativas sólo 6 están implicadas en el ciclo económico completo, desde la producción hasta el financiamiento (incluidos procesos de transformación de los productos). La mayoría de las organizaciones solo gestiona producción y comercialización.

**2. Las cadenas de valor de café y cacao son las que más aglutinan familias.** Estos productos están destinados en buena parte a la exportación y por lo tanto requieren un mayor soporte organizativo para la gestión de este tipo de mercados.

Estos productos también están sometidos, en el mercado convencional, a sistemas de comercialización cooptados por intermediarios o coyotes que tienen gran poder de especulación y de manipulación de los precios que pagan a los productores. De ahí que la constitución de organizaciones de productores ha sido una opción para lograr una mejor presencia en el mercado y ofrecer precios más elevados.

**3. Los niveles de representación de las mujeres en las organizaciones están muy relacionados con el tipo de cadena de valor.** Es en la producción de alimentos, dirigidos al autoconsumo y mercados locales, y en los productos manufacturados donde la presencia de mujeres productoras es mayoritaria. En contraste, en las cadenas de valor de producción primaria agropecuaria con mayor volumen para mercados, son principalmente los hombres quienes representan a las organizaciones.

Conviene destacar que este informe se limita a mostrar los niveles de representación de las familias. Para un análisis más detallado sería importante complementar en próximos estudios los niveles de participación activa de las mujeres respecto a los hombres en cada etapa del ciclo de la cadena de valor.

**4. Existen márgenes importantes para aumentar los niveles de producción.** El 43% de las iniciativas económico productivas reportan que pueden incrementar la producción potencialmente entre un 20 y 50% con respecto a la del año 2020 y el 14% podría llegar a aumentar en más del 50% de lo producido. Solamente el 14% reportan un potencial de crecimiento menor del 10% anual.

Aquí es importante señalar la necesidad manifiesta de generar capacidades en los equipos de los CS y, en especial, en las organizaciones de productores/as para favorecer el aumento en la producción y calidad de los productos. Es decir, la mejora de la asistencia técnica para la producción y la búsqueda de alternativas para la comercialización, requieren fortalecer los equipos de trabajo en aspectos claves del ciclo de las cadenas de valor. Obviamente, cuando hablamos de incremento de producción agropecuaria, hay que tener en cuenta la influencia de los factores climáticos, elemento difícil de prevenir.

**5. El estímulo de la comercialización es un factor clave para alcanzar mayores volúmenes de producción.** En la mayor parte de las tipologías de cadenas de valor se señala la relación entre un desestímulo en la producción y problemas en la comercialización. Esto amerita estudios exhaustivos sobre gestión de alternativas de comercialización para la promoción de la innovación en la oferta de productos, la generación de capacidades en los equipos de las organizaciones para la gestión de mercados, etc.

**6. En el ámbito de la comercialización se detecta una importante necesidad de profesionalización.** Tan solo se han reportado 4 estudios de mercado de los cuales solamente uno es reciente (2020). Esta necesidad es también detectada por los propios CS y se señalan muchos aspectos de la comercialización donde urge

mejorar, concretamente el “talento humano especializado en comercialización y marketing de las organizaciones productoras” es una de las opciones más señaladas junto con la “apertura de nuevos canales”. Es llamativo, por la razón contraria, que tan solo un CS considera que se deba mejorar la calidad del producto.

**7. Existe una gran diversidad de potenciales canales de comercialización.** La variedad de respuestas obtenidas a la pregunta abierta sobre nuevos canales de comercialización evidencia que existe una gran variedad de estrategias posibles en función de las características de cada iniciativa (cadena de valor, localización, volumen, alianzas...). Se destaca, la presencia en mercados/ferias así como otras fórmulas de venta directa y mercadotecnia. Un 55% considera que las alianzas con instituciones con la Compañía serían muy interesantes para el fortalecimiento de esta fase del ciclo económico completo.

**8. La fase de transformación de los productos agropecuarios presenta cierta precariedad.** En cuanto a la transformación y manufactura de los productos, las áreas requeridas de mayor prioridad para su mejoramiento están referidas a aumentar el número de equipos y mejorar la eficiencia en los procesos de transformación o manufactura.

Por ejemplo, en las cadenas de valor Agrícola y Pecuaria, el 42% no cuenta con infraestructura propia para la transformación de sus productos, dato que también da cuenta de que casi el 50% de las organizaciones productoras no realizan procesos de transformación de sus productos. En el caso de las organizaciones que cuentan con infraestructura y equipamiento para el acopio y transformación se identifica en la mayoría de los casos que son insuficientes. Si bien se reporta que el segundo rubro de inversión de utilidades es el de infraestructura (71% de las cadenas así lo reportan), es evidente que es deficitario y por lo tanto requiere un soporte financiero mayor para que se logre superar este déficit en cuanto a instalaciones o equipamientos.

**9. Existe poca cultura de mejoramiento de la calidad.** En lo referente a la posibilidad de mejoramiento de la calidad de los productos se hace referencia a lo expresado anteriormente, sino también a generar mayor conciencia sobre la importancia de la calidad desde la fase de la producción y generar capacidades en los equipos responsables de esta fase de transformación y manufactura de la cadena de valor.

**10. En la reinversión de las utilidades se prioriza la mejora de las cadenas de valor frente a la inversión social.** En lo relativo al destino de las utilidades de las cadenas de valor, las organizaciones reportan que el 71% de los recursos son destinados a la inversión en la mejora de la producción y/o inversión en infraestructura y equipos para la transformación de productos. Sólo el 16% logra destinar recursos para inversión social entre sus asociados/as. No se indagó sobre otros beneficios que se pueden estar logrando.

**11. La mayor fuente de financiación proceden los fondos propios de las organizaciones.** El 52% de la financiación procede de recursos propios de las iniciativas, seguidos por los fondos rotatorios o revolventes (29%) ofrecidos por los Centros Sociales. Sólo 6% procede de financiación a través de la banca formal. Esta información puede estar revelando que la mayoría de las cadenas de valor tienen retos para generar consistencia y sostenibilidad financiera. Así mismo si lo unimos a que solo el 20% cuentan con estudios financieros, se puede corroborar una debilidad en torno al desarrollo de estudios exhaustivos claves que ayuden a prever los riesgos y planificar las estrategias de gestión financiera.

## 4. Recomendaciones

*En este capítulo destacamos aspectos donde es prioritario poner los énfasis de las acciones, algunas más urgentes que otras, pero todas necesarias para caminar hacia la sostenibilidad de las iniciativas económico productivas. Algunas de estas acciones ya se están desarrollando o están en la planificación de los próximos años, ya sea en la organizaciones productoras, los centros sociales o la red Comparte, sin embargo, requieren ser apropiadas por todas las organizaciones productoras.*

*Estas recomendaciones también son una invitación a la acción colectiva y a la reflexión permanente sobre la base de la información surgida del camino recorrido. Es necesario hacer un alto en el camino para observar y proyectar con más fuerza y firmeza en el desafío de transformar la economía y en especial en la búsqueda del buen vivir. Presentamos algunas recomendaciones, que aspiramos a que sean analizadas y complementadas al interior de las organizaciones y de los centros sociales.*

- A.** Si bien se reportan requerimientos de mejora en aspectos técnicos de la producción, **es prioritario que todas las iniciativas económico-productivas pongan su foco en mejorar los aspectos comerciales** de las mismas. Es evidente que los escenarios de la comercialización son variados de acuerdo al tipo de producto o servicio. Algunos de carácter local, otros regionales e internacionales, en todo caso cada iniciativa, que no cuente con análisis de mercados y estrategias para su gestión, deberá impulsar su desarrollo.

Estos estudios, pueden ser elaborados en el marco más amplio de un plan de negocios social o en un estudio exclusivo sobre el tema considerando los territorios o mercados a los cuales se destine el producto. Partir del análisis del potencial de mercado, permite planificar la producción desde la demanda con lo cual se reduce el riesgo y el desestímulo por falta de canales de comercialización.

Puede ayudar el contar con contratos de negocios de mediano y largo plazo en el mejor de los casos con empresas y/o empresarios con sensibilidad social y ambiental cercanos a los principios de la economía social y solidaria. Para lograr este tipo de acuerdo, es necesario la gestión y vinculación de actores claves que conozcan no solo los escenarios del mercado, sino también tengan cercanía con este tipo de empresas y/o empresarios. Algunas de las iniciativas cuentan con acuerdos no formales, pero siempre conviene formalizarlos a través de contratos o convenios de abasto.

Para el caso de mercados locales con productos frescos (hortalizas, granos, cárnicos, lácteos, etc.) se requiere impulsar más ampliamente la apertura de ferias o espacios de comercialización directa, tiendas que permitan una oferta permanente de los productos y un ejercicio de relacionamiento y de organización con las personas consumidoras.

Sin duda, el sistema de auditoría socioeconómico-ambiental (SASA) de COMPARTE y la obtención y difusión de su sello contribuirán a esta línea de comercialización. En el caso de mercados locales, de mayor proximidad, el Sistema Participativo de Garantías (SPR Comparte) puede ser de gran ayuda para generar confianza entre productores y consumidores.

En todo caso, y tal como se relaciona en la línea de base, se requieren equipos especializados en la gestión de mercados y un ejercicio permanente de mercadotecnia, de tal manera que la profesionalización sea una práctica en todo el ciclo económico de cada iniciativa. La permanencia en el mercado exige un estándar de calidad alto en los productos. Si bien esta calidad hay que asegurarla desde la producción o con la adquisición de materias primas de calidad, es necesario analizar específicamente en cada iniciativa qué tipo de inversión es prioritaria, tanto en infraestructura como en equipos, para garantizar una alta calidad. Si bien se reporta reinversión en la producción, en infraestructura y equipos, es evidente que aún son insuficientes.

Adicionalmente, se requiere estandarizar los procesos contando en cada planta con un Sistema Interno de Control de la Calidad (SICC) que ayude a mejorar la eficiencia en los procesos de transformación con el uso adecuado de la infraestructura y los equipos. A esto se suma la necesidad de inversión para la mejora de los equipos y para la permanente actualización y/o generación de capacidades en las personas que realizan estos procesos.

Según la línea de base sólo una organización manifestó contar con infraestructura y equipos adecuados. Esto da idea de la magnitud de este desafío, y más aún si ampliamos la aproximación a la gran cantidad de iniciativas que no se reportan y que son acompañadas por los centros sociales.

- B.** Las mejoras anteriormente referenciadas requerirán un esfuerzo financiero importante. En este campo identificamos un **gran déficit en la mayoría de las iniciativas al no contar con estudios financieros de todo el ciclo económico**. El desarrollo de este tipo de estudios y la gestión financiera que considere las inversiones necesarias para el fortalecimiento de las iniciativas teniendo en cuenta su potencial en el mercado, es prioritario. Para ello se requiere un esfuerzo importante para identificar inversionistas sociales, instituciones financieras, entre otras estrategias que puedan apalancar este tipo de inversiones.

Aquí será clave que cada actor de la red, organización productora, centro social y nivel de red, promueva, gestione y/o fortalezca instrumentos financieros accesibles acompañados con asesoría profesional para la inversión.

- C.** La importancia de la información para evaluar el avance en la consolidación de las iniciativas económico-productivas amerita el desarrollo de mecanismos de seguimiento y evaluación con el fin de redireccionar esfuerzos y recursos. **Contar con información detallada y permanente de cada fase del ciclo económico es fundamental**. Esta primera experiencia de levantamiento de línea de base que aquí presentamos nos reveló falencias en los datos proporcionados o dificultades para su respuesta.

- D.** Señalamos la importancia de profundizar en los apartados referidos a proyecciones en cada grupo/tipología de cadenas de valor. Consideramos un ejercicio prospectivo válido sobre el que se puede generar dinámicas realistas de crecimiento y consolidación de las iniciativas. De hecho, de manera general las proyecciones aportadas están muy referidas a mejoramiento de la calidad, ampliación de mercados y a procesos de transformación de los productos, sin embargo, sería importante ampliar la proyección más en detalle al ciclo económico completo.

## 5. Glosario línea de base

*Dada la diversidad de los contextos, las organizaciones y las iniciativas económico-productivas vinculadas a la gestión de cadenas de valor en la red Comparte, se utilizan algunos términos que a continuación se definen, que tratan de considerar esta diversidad y a la vez ayudan a la comprensión de su estudio.*

### **Tipología de cadenas de valor:**

Es la agrupación de diferentes cadenas de valor de acuerdo al tipo de producto o servicio. Para el caso de esta línea de base hemos considerado cinco: agrícola, pecuaria, agropecuaria diversificada, manufacturas y hotelería/servicios.

### **Centros sociales:**

Son las ONG, la mayoría jesuitas, miembro de la red Comparte que acompañan a organizaciones productoras en el desarrollo de iniciativas económico-productivo.

### **Organización productora:**

Agrupación organizada que está vinculada a una o varias fases del ciclo económico completo. Pueden estar constituidas como personalidad jurídica (cooperativa, empresa social...) o no (asociación de familias productoras, grupos organizados...).

### **Iniciativa económica productiva:**

La gestión económica de un producto o servicio realizado por una organización productora. También puede estar asociada al acompañamiento que un CS realiza y que involucra varias OP en su territorio.

### **Cadena de valor:**

Es un producto o servicio gestionado por una o varias organizaciones productoras de uno o varios países. Por ejemplo, la cadena de valor de café se gestiona en México y Colombia.

### **Plan de Negocio Social:**

Es una herramienta de planificación integral de una cadena de valor en todas sus fases.

Propuesta metodológica de COMPARTE: Es nuestra manera particular de hacer economía desde lógicas alternativas, y se deriva de nuestro marco político definido como "El Desarrollo Alternativo por el que trabajamos" donde desglosamos los rasgos que proponemos y que son abordados desde diversos procedimientos, conocimientos, modalidades de acción para lograr condiciones de bien vivir entre los/as productor/as y sus familias que están en situaciones de exclusión y de pobreza.

### **Ciclo Económico Completo:**

Hace referencia a todos los eslabones desde la producción hasta la reinversión social de las cadenas de valor (producción, acopio, transformación, consumo, comercialización, financiación y reinversión) que, idealmente, las OP deberían tener el control integral sin pasar por la intermediación o coyotaje.

### **Territorio:**

Es el contexto geográfico en el que se desarrolla la iniciativa económico-productiva, y que puede abarcar diferentes niveles (comunidades, municipios, provincia, región...). Es el campo de acción del sujeto constructor de región, dentro de la lógica de modelo multiactor.

### **Lectura Estratégica del Territorio:**

La manera de entender el contexto económico, político, social y cultural donde se localizan las iniciativas económico-productivas, con las oportunidades y retos que éste ofrece.

### **Modelo multiactor:**

Entender la iniciativa económico-productiva dentro del ámbito de actuación de la sociedad civil organizada y ubicar ahí las necesarias alianzas estratégicas para el desempeño viable y sostenible de la misma (universidades, empresas, fundaciones, instituciones).

### **Circuito Económico Solidario (CES):**

Se define como un espacio donde actores de la ESS, que participan en cualquiera de los eslabones de la cadena de valor, deciden articularse para satisfacer necesidades fundamentales de las personas e iniciativas y construir así alternativas basadas en el Buen Vivir, al margen del mercado capitalista.

### Acrónimos

- **CS:** Centro Social
- **OP:** Organización Productora
- **CEC:** Ciclo Económico Completo
- **PNS:** Plan de Negocio Social
- **IEP:** Iniciativa Económico Productiva

### Centros Sociales

- **ACLO**  
Acción Cultural Loyola  
Bolivia
- **CCAIJO**  
Asociación Jesús Obrero  
Perú
- **CEAS**  
Centro de Estudios y Acción Social  
Brasil
- **CEDIAC Yomol A`Tel**  
México
- **CEPAG**  
Centro de Estudios Paraguayos Antonio Guasch  
Paraguay
- **CIPCA**  
Centro de Investigación y Promoción del Campesinado  
Perú
- **Fundación Suyusama**  
Colombia
- **IMCA**  
Instituto Mayor Campesino  
Colombia
- **SERJUS**  
Asociación Comunitaria para el Desarrollo  
Guatemala
- **Solidaridad CVX**  
Asociación Servicio Solidario CVX  
El Salvador
- **Hogar de Cristo Corporación Viviendas Hogar de Cristo**  
Ecuador

