



# Guía Metodológica para la Dinamización

## Económica de los Territorios Rurales

François Boucher  
Alejandro Dávila Topete  
R. Antonio Riveros Cañas  
Ina E. Salas



17

# Guía Metodológica para la Dinamización Económica de los Territorios Rurales

François Boucher  
Alejandro Dávila Topete  
R. Antonio Riveros Cañas  
Ina E. Salas

PROYECTO INSIGNIA  
Inclusión en la agricultura y los territorios rurales  
Cuaderno de Trabajo sobre Inclusión

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA (IICA), 2018



Guía metodológica para la dinamización económica de los territorios rurales por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons

Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

Creado a partir de la obra en [www.iica.int](http://www.iica.int).

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: François Boucher y Alejandro Dávila

Corrección de estilo: François Boucher y Alejandro Dávila

Diagramación: Carlos Umaña C.

Diseño de portada: Carlos Umaña C.

Impresión: Imprenta IICA

Guía metodológica para la dinamización económica de los territorios rurales / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. – San José, Costa Rica : IICA, 2018.

90 p.; 21,59 cm X 27,94 cm.

ISBN: 978-92-9248-883-3

1. Metodología 2. Sistemas alimentarios 3. Desarrollo rural 4. Comercialización 5. Desarrollo económico 6. Grupos minoritarios 7. Equidad I. Boucher, François II. Dávila, Alejandro III. Riveros, Antonio IV. Salas, Ina V. IICA VI. Título

AGRIS

DEWEY

E50

307.72

San José, Costa Rica

2018

# Índice

<b>Siglas</b> .....	<b>v</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>vii</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>ix</b>
<b>Cómo se emplea esta Guía Metodológica</b> .....	<b>1</b>
<b>Sección 1 fundamentos y metodología</b> .....	<b>3</b>
<b>Capítulo 1. Marco conceptual</b> .....	<b>5</b>
Los antecedentes del SIAL .....	5
Del SIAL a la dinamización económica de los territorios rurales.....	7
La Dinamización Económica de los Territorios Rurales .....	8
La Comercialización .....	11
Canasta Territorial de Bienes y Servicios .....	17
Empresas rurales, planes de negocio y planes de inversión.....	18
<b>Capítulo 2. Etapas para la Dinamización Económica de los Territorios Rurales</b> .....	<b>23</b>
Etapas 1: Diagnóstico económico.....	25
Etapas 2: Diseño del Proceso de “activación económica de los Territorios Rurales” ....	31
Etapas 3: Implementación de actividades .....	40
Etapas 4: Evaluación y ajuste de propuestas .....	41
¿Cuándo concluye la dinamización económica de los territorios rurales? .....	45
<b>Sección 2: Caja de herramientas</b> .....	<b>47</b>
Herramienta 1: Talleres participativos para la definición de problemas.....	48
Herramienta 2: Análisis FODA.....	50
Herramienta 3: Análisis de la cadena de valor.....	52
Herramienta 4: Árbol de Problemas .....	54

Herramienta 5: Árbol de Objetivos .....	57
Herramienta 6: Matriz de Marco Lógico.....	58
Herramienta 7: Plan de Negocios.....	60
Herramienta 8: Proyecto de Inversión .....	65
Herramienta 9: Conformación de una Canasta Territorial de Bienes y Servicios.....	72
Herramienta 10: Formación de Circuitos Cortos de Comercialización.....	75
Herramienta 11: Taller de evaluación.....	78
Herramienta 12: Talleres de presentación de resultados .....	80
<b>Referencias .....</b>	<b>81</b>

# Siglas y acrónimos

AIR	Agroindustria Rural
ARPQC	Asociación Regional de Productores de Queso Cotija
AT-SIAL	Activación Territorial con enfoque SIAL
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCC	Circuitos Cortos de Comercialización
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIRAD	Centro de cooperación internacional en investigación agronómica para el desarrollo
CTByS	Canasta Territorial de Bienes y Servicios
DO	Denominación de Origen
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
EML	Enfoque de Marco Lógico
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual
PRODESIS	Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible en la Selva Lacandona
RIMISP	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
SIAL	Sistemas Agroalimentarios Localizados
TIR	Tasa Interna de Retorno
UER	Unidad Económica Rural
VAN	Valor Actual Neto



# Presentación

El cuaderno de trabajo “Guía metodológica para la dinamización económica de los territorios rurales” es uno de los productos del proyecto insignia del IICA “Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales”, implementado entre 2014 y 2018. Entre las contribuciones de ese proyecto destacan elaboraciones conceptuales y operativas para contribuir con el diseño e implementación de propuestas más eficaces para promover la inclusión y la equidad en los territorios rurales.

Este producto en particular es resultado de su componente 2, sobre dinamización incluyente y equitativa de la economía territorial que planteaba como objetivo específico: “Contribuir a una inserción económica más equitativa de grupos excluidos en la dinamización de territorios rurales con menor desarrollo relativo para mejorar la disponibilidad de alimentos y generar oportunidades de empleo e ingreso agropecuarios y no agropecuarios”.

Para abordar la dinamización económica de los territorios rurales, el proyecto se basó en elaboraciones y experiencias previas del IICA referidas a la consolidación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL), dado que la activación económica

es uno de los elementos centrales de su abordaje metodológico.

Por lo tanto, la presente guía se construye sobre propuestas metodológicas e instrumentales elaboradas para los SIAL, haciendo de elementos como la activación de recursos territoriales, la conformación de canastas de bienes y servicios, y la identificación de circuitos cortos de comercialización, instrumentos para la dinamización de las economías territoriales y la inclusión de grupos menos favorecidos. Además, la propuesta planteada constituye un paso más en la intención de reforzar metodologías para la gestión de territorios rurales, acentuando, en este caso, en la dinamización de sus sistemas agroalimentarios.

La elaboración del documento fue liderada por François Boucher, especialista en agroindustria rural e investigador de CIRAD/IICA, con sede en la oficina del IICA en México, quien además fungió como coordinador del componente 2 del proyecto insignia sobre “Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales”. En su elaboración se contó además con la colaboración de Alejandro Dávila, Antonio Riveros e Ina Salas, personal técnico de esa oficina.

*José Arze*

*Programa Desarrollo Territorial y Agricultura Familiar*





# Introducción

La búsqueda de alternativas para impulsar la dinamización de la economía de los territorios rurales ha sido uno de los intereses apremiantes del IICA en los últimos años. En el marco del Proyecto Insignia “Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales” ha surgido la necesidad de facilitar herramientas metodológicas que proporcionen a los actores algunos mecanismos para desarrollar y fortalecer sus economías locales.

Gracias a las experiencias de cooperación técnica en Agroindustrias Rurales y Sistemas Agroalimentarios Localizados y en particular a los procesos de activación de recursos específicos, surge el interés de elaborar una guía enfocada más específicamente en la dinamización económica de los territorios rurales. Este proceso es uno de los componentes centrales dentro de los procesos de activación de SIAL y territorios, por lo que resulta necesario abordarlo con mayor profundidad. Así, esta guía busca complementar a dos

guías existentes: la Guía Metodológica para la Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL) ligada principalmente a las concentraciones de AIR y la Guía Metodológica para la Activación Territorial con enfoque SIAL (AT-SIAL) en el marco de la gestión territorial.

Esta nueva guía fue construida sobre la base de la experiencia adquirida por el IICA en proyectos de SIAL realizados en México (Desarrollo agroindustrial rural de la Selva Lacandona<sup>1</sup>, SIAL de Nopal y Tuna del estado de Hidalgo<sup>2</sup>, Análisis del Turismo Gastronómico de tres territorios de México: Valle de Guadalupe, San Cristóbal de las Casas y Playa del Carmen<sup>3</sup>), Ecuador (Queserías rurales de Salinas), Perú (queserías rurales de Cajamarca), entre otros.

El presente documento propone una metodología sobre los diferentes pasos que permiten la dinamización económica de los territorios rurales en un

1. Proyecto de Desarrollo Social Integrado y Sostenible en la Selva Lacandona (PRODESIS).
2. Caracterización del SIAL nopal y tuna del estado de Hidalgo, México.
3. Refuerzo de las cadenas locales de valor del turismo gastronómico en México. BID - IICA.

contexto de activación territorial. Para ello, se analiza el ciclo del proyecto, partiendo del diagnóstico económico del territorio que se va activar, el diseño de acciones, su implementación y finalmente la evaluación.

Este documento está dividido en dos secciones. La primera contiene dos capítulos: el primero integra los fundamentos y conceptos importantes que dan sustento al contenido de la guía y abordan la evolución del concepto, desde las AIR, los SIAL hasta la proximidad y la dinamización económica. El segundo presenta la metodología para la dinamización económica con

la ruta de activación hacia la identificación de estrategias de comercialización, la elaboración de modelos de negocio incluyentes que van a dar lugar a los bienes y servicios que puede ofrecer el territorio, lo que se conoce como la conformación de Canastas Territoriales de Bienes y Servicios. La segunda sección incluye una serie de herramientas que pretende ayudar a comprender las fases metodológicas, conformando la caja de herramientas de la Guía. Por último, se presenta una bibliografía que reúne información relevante para apoyar a los lectores y da sustento a este documento.



# Cómo se emplea esta Guía Metodológica

En la actualidad, una gran parte de la población rural de América Latina y el Caribe se mantiene con altos niveles de pobreza monetaria e incluso, en pobreza alimentaria<sup>4</sup>. La población total de América Latina y el Caribe al terminar la primera década del siglo XXI (2010) es de alrededor de 590 millones de habitantes, de los cuales unos 120 millones de personas (20%), son considerados rurales. Para ese mismo año, la pobreza rural alcanzó a un 53% de la población rural, es decir unos 63 millones de personas, de los cuales 36 millones (30 %) son considerados indigentes (FAO, 2013).

Frente a esta realidad, se continua el trabajo de nuevos conceptos y metodologías para buscar el desarrollo inclusivo en el territorio como el enfoque territorial del desarrollo rural, la dinamización de las concentraciones de las agroindustrias rurales, los sistemas agroalimentarios localizados y más recientemente los circuitos cortos de comercialización.

Los fundamentos de esta Guía Metodológica se encuentran en la publicación digital “Guía metodológica SIAL”

en la que se sintetizan dos publicaciones: Guía Metodológica para la Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados y Guía Metodológica para la Activación Territorial con enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (AT-SIAL). En esta versión digital se presentan dos rutas metodológicas para apoyar los procesos de activación de un SIAL:

- Ruta 1 con énfasis en las concentraciones de agroindustrias rurales (AIR) en un territorio específico (sectorial).
- Ruta 2 activación territorial con enfoque SIAL, con énfasis en la gestión del territorio.

En ambas rutas se integra la Dinamización Económica de los territorios como parte del proceso. Es por ello que esta guía está diseñada para complementar los planes de activación con enfoque SIAL de las Rutas 1 y 2. Una vez que se ha llevado a cabo un proceso de activación, ya sea de concentraciones de AIR o del Territorio, inicia el ciclo de dinamización económica de los territorios rurales que se conforma de las siguientes etapas:

---

4. En el caso de México, el 58.2% de la población rural vive en condiciones de pobreza y 31.9% en pobreza alimentaria (CONEVAL, 2016).

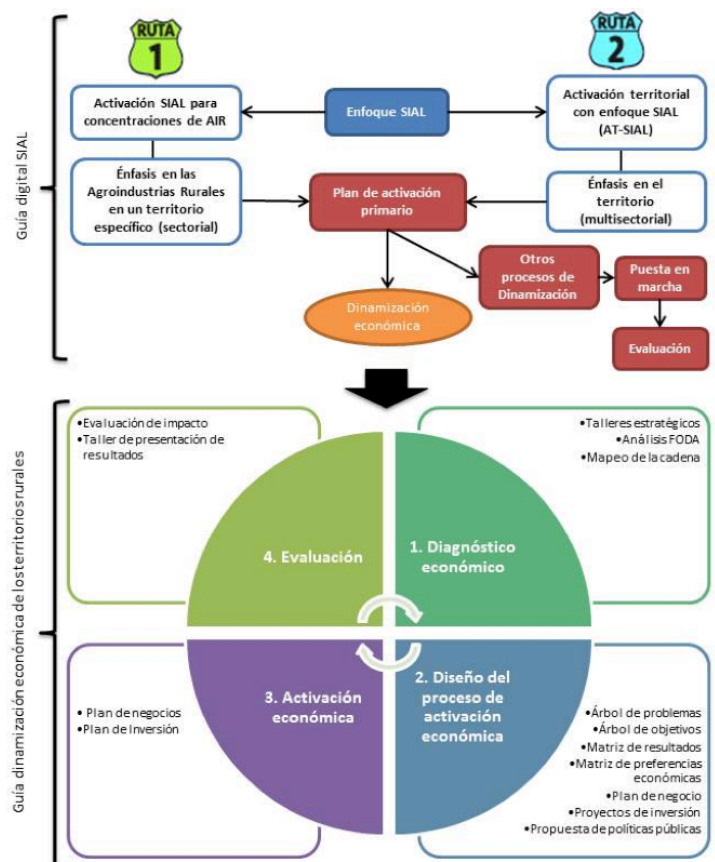
1. Se empieza por un diagnóstico económico participativo, el análisis FODA y el mapeo de la o las cadenas de valor.
2. Se realiza el diseño del proceso de activación económica, para el cual elaboraremos de manera participativa e incluyente el árbol de problemas, árbol de objetivos, matriz de resultados, matriz de preferencias económicas, el plan de negocio y proyectos de inversión.
3. Se lleva a cabo el proceso de activación económica que da como resultado la puesta en marcha de una Canasta Territorial de Bienes y Servicios que se enriquece por medio de proyectos y planes de inversión.
4. Finalmente, se evalúa el ciclo en dónde podremos saber los logros y de ser necesario, planificar un nuevo proceso (Figura 1).

Es importante aclarar que este proceso de dinamización económica estará enfocado a las dificultades comerciales de los territorios.

La guía se integra de dos secciones. En la primera, se incluyen dos capítulos, los cuales abordan los elementos conceptuales que muestran la evolución del concepto, desde los SIAL hasta la dinamización económica así como el ciclo de activación económica de los territorios rurales. Este ciclo se realiza de forma participativa en cuatro etapas que incluyen acciones y herramientas para contribuir a la dinamización económica de los territorios rurales.

Cada una de las etapas del proceso se conecta con alguna de las herramientas expuestas en la segunda sección de esta guía y numerada según el tipo de herramienta participativa. Las herramientas podrán ser usadas en los casos que sean requeridas según la especificidad de los grupos o actores involucrados.

**Figura 1. Esquema general del proceso de activación y del ciclo de dinamización económica de los territorios rurales.**



Fuente: Elaboración propia.

# Sección 1. Fundamentos y metodología





# Capítulo 1.

## Marco conceptual

El desarrollo económico de los territorios se enmarca dentro de los procesos de agregación de valor conjunta al interior de los territorios. Al ser parte de un proceso participativo que valora de manera conjunta los bienes y servicios de un territorio, se transforma en un proceso que logra involucrar y beneficiar a los grupos sociales no organizados y excluidos de la agricultura familiar, pudiendo constituirse en un proceso más incluyente y amplio.

### Los antecedentes del SIAL

Las Agroindustrias Rurales (AIR) en América Latina y el Caribe han tenido que enfrentar grandes desafíos, desde la creciente y desmedida estandarización del modelo globalizante de consumo hasta las nuevas exigencias segmentadas de los consumidores.



La AIR es una “actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas. Esto a través de la ejecución de tareas de pos-cosecha, tales como selección, lavado, clasificación, almacenamiento, conservación, transformación, empaque, transporte y comercialización en los productos provenientes de explotaciones silvo-agropecuarias” (Boucher, 2004).

El valor agregado es “el monto por el cual el valor de un producto se incrementa en cada etapa de su producción, excluyendo los costos iniciales” (Oxford s.f). Esta definición incluye como aspectos importantes el valor monetario de un producto (o servicio) y el proceso productivo (Riveros, 2014).

El valor agregado de un producto o servicio rural se pueden dar por medio de tres niveles:

- 1) en el producto o proceso: que son aquellos que conllevan cambios en la estructura física del producto o en las características específicas del mismo (limpieza, pelado, cocción, enlatado,



- pasteurización, texturizado, contribución al medio ambiente, inclusión social, Denominación de Origen (DO), entre otros).
- 2) en la unidad de producción o territorio: se centra en la diversificación de actividades y en la generación de ingresos adicionales al agronegocio principal. Un ejemplo puede ser el agroturismo, la generación de bioenergía, el aprovechamiento de subproductos y residuos y la retribución o reconocimiento por servicios ambientales.
  - 3) mediante el incremento de la eficiencia: esto se puede dar durante los procesos productivos, post-productivos, en la comercialización, en procesos de administración y organización.

A finales de la década de los noventa, los retos de la globalización y la apertura comercial provocaron que el modelo de la AIR fuera insuficiente para el desarrollo económico. Por ello, se abrieron nuevas perspectivas para las AIR considerando como se agrupan en concentraciones geográficas y la aparición de nichos de mercado vinculados a productos tradicionales.

Debido a sus características, estas concentraciones de AIR se asimilaron a las nuevas formas de organización descritas como Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL).

Los SIAL<sup>5</sup> surgen como un nuevo modelo de formas espaciales de organización localizada de las AIR en territorios rurales<sup>6</sup>, estrechamente relacionados con espacios de proximidad. Esta cercanía favorece las relaciones y la confianza entre las AIR y el contacto directo entre el consumidor y el productor buscando relaciones de confianza, pero también, respalda la información transmitida a través de señales como sellos de calidad o etiquetas de origen.

La potencialidad económica de los territorios está necesariamente ligada a las formas de localización y a los procesos de activación de recursos específicos que se ejercen a través de acciones colectivas y coordinación de los actores de forma horizontal y vertical. A continuación, se describen los procesos de activación y dos formas de abordaje que contribuyen a la multifuncionalidad de los territorios rurales.

---

5. "Sistemas constituidos por organizaciones de producción y de servicio (unidades agrícolas, empresas agroalimentarias, empresas comerciales, restaurantes, etc.) asociadas, mediante sus características y su funcionamiento a un territorio específico. El medio, los productos, las personas, sus instituciones, su saber-hacer, sus comportamientos alimentarios, sus redes de relaciones, se combinan en un territorio para producir una forma de organización agroalimentaria en una escala espacial dada" (Muchnik y Sautier, 1998).

6. "Espacio construido históricamente y socialmente, marcado en términos culturales, regulado institucionalmente y en el cual la eficacia de las actividades económicas es fuertemente condicionada por las relaciones de proximidad y de pertenencia. Es un espacio de relaciones muy estrechas entre sus habitantes y sus raíces territoriales" (Muchnik, 2002).

## Del SIAL a la dinamización económica de los territorios rurales

Después de considerar a las concentraciones de AIR como formas de organización espacial tipo SIAL, se iniciaron trabajos para su fortalecimiento mediante los denominados procesos de activación. Estos procesos de activación son definidos como: “la capacidad para movilizar de manera colectiva recursos específicos en la perspectiva de mejorar la competitividad de las AIR” (Boucher, 2004). En éste, las proximidades, las acciones colectivas, las redes de empresas rurales, los procesos de articulación entre territorio, productos y actores, los saber-hacer locales, el empoderamiento de los actores, la identidad y el patrimonio territorial, juegan un papel central.

El concepto SIAL sirve para analizar las organizaciones geográficas ancladas al territorio, facilitando la identificación y la resolución de problemas para integrarse eficientemente a procesos de desarrollo. Esto ha dado lugar al enfoque SIAL que define los procesos de activación de un territorio mediante la articulación de diferentes actores.

Para poner en marcha los procesos de activación se crearon una serie de herramientas metodológicas. Una está relacionada con los procesos de activación de recursos específicos ligados a las concen-

traciones geográficas de AIR y se centra en apoyar la discusión y consecución de acuerdos entre los participantes, vincular a los diferentes actores, coordinar actividades, investigar procesos que apoyen en las etapas de activación. Esta metodología de activación de un SIAL contempla cuatro fases principales: la preparativa, el diagnóstico, el diálogo y la puesta en marcha (Boucher y Reyes, 2011)<sup>7</sup>.

De igual modo, se ha diseñado una herramienta de gestión territorial denominada “Activación Territorial con enfoque SIAL (AT-SIAL) como propuesta innovadora capaz de detonar el desarrollo rural” (Boucher y Reyes, 2013). La AT-SIAL es el proceso que respalda la Gestión Territorial mediante la articulación horizontal y vertical de actores de distintas concentraciones de AIR y otros agentes en un territorio específico. La articulación se basa en una acción colectiva (estructural y funcional<sup>8</sup>) en torno a: i) la identificación y valorización de recursos específicos territoriales, ii) un objetivo común, iii) líneas de acción estratégicas y, iv) compromisos pactados entre los actores. Todos estos elementos formulados con métodos participativos, para darle una naturaleza endógena al desarrollo (Boucher y Reyes, 2013).

Finalmente, existe una propuesta metodológica que fue diseñada para apoyar la activación (o rutas) de acuerdo al objeto

7. Guía para la Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). Boucher y Reyes, IICA, 2011.

8. Acción colectiva estructural: Creación de un grupo, asociación, cooperativa u otra forma de organización. Acción colectiva funcional: Construcción de un recurso territorializado como una marca colectiva, un sello, apelaciones de origen, todo relacionado con la calidad.

del proceso: una concentración de AIR (Ruta 1) o un Territorio (Ruta 2). Si bien las fases son similares, el enfoque resulta diferente (Boucher y Reyes, 2016).

Un punto importante en los procesos de activación es el impulso a formas alternativas de acceso a nuevos mercados que incrementa la multifuncionalidad del territorio, que pueden darse por dos alternativas:

- i. La primera, que considera la conformación de “Canastas territoriales de bienes y servicios” concepto derivado de la noción de canasta de bienes (Pecqueur, 2000) que permite una valorización conjunta de los productos locales articulados a servicios (por ejemplo, venta de productos primarios como parte del desarrollo de una ruta turística).
- ii. La segunda, que encuentra una alternativa al desarrollo de las comunidades locales en los planes de inversión y proyectos incluyentes, como los circuitos cortos de comercialización.



## La Dinamización Económica de los Territorios Rurales

El concepto SIAL permite analizar las organizaciones geográficas ancladas al territorio, facilitando la identificación y la resolución de problemas para integrarse eficientemente a procesos de desarrollo. Esto ha dado lugar al enfoque SIAL que define los procesos de activación de un territorio mediante la articulación de diferentes actores. Lo anterior llevó a la definición del concepto de activación de los SIAL como: “la capacidad para movilizar de manera colectiva recursos específicos en la perspectiva de mejorar la competitividad de las AIR” (Boucher, 2004).

Ante los nuevos problemas de comercialización en los territorios rurales, se han generado propuestas de nuevos conceptos y enfoques que sean incluyentes y sostenibles, tales como la dinamización económica de los territorios rurales.

La dinamización económica de los territorios rurales es un concepto en construcción. Los avances para su entendimiento cuentan con elementos traídos de la economía industrial (distritos industriales y clusters), la economía territorial, las teorías de la acción colectiva y de las proximidades y la gestión empresarial. El enfoque SIAL es un elemento fundamental de la dinamización económica sostenible gracias a sus aportes al conocimiento de los procesos de activación tanto a nivel de las concentraciones de

Agroindustrias Rurales (AIR) como de la gestión territorial.

Para poder iniciar procesos de dinamización económica en los territorios rurales ha sido de gran utilidad encontrar algunos “Principios” entendidos como elementos rectores que deben seguirse para lograr un propósito definido.

En este sentido la dinamización económica en los territorios rurales es posible cuando:

- Se aprovechan los recursos específicos y el patrimonio de los territorios con procesos de activación de estos recursos.
- Se promueve la gobernanza territorial con el reconocimiento de la heterogeneidad de los actores y su empoderamiento y procesos mixtos de coordinación de los actores (horizontales y verticales) e implementación de políticas públicas locales y territoriales.
- Se contrarresta la exclusión con apoyo a procesos organizativos, participativos e incluyentes.
- Se respeta la vocación del territorio para valorar los recursos específicos con que se cuentan y sean aprovechados de manera sostenible.

- Se aprovechan las oportunidades del mercado con la activación de herramientas novedosas y alternativas de mercados justos e incluyentes como los circuitos cortos de comercialización.
- Se fomentan los bienes comunes mediante la valorización de los elementos ecosistémicos y culturales presentes en los territorios.
- Se construye un ambiente participativo en el que es posible acompañar procesos de activación de los territorios rurales, favoreciendo los ejercicios colectivos de construcción de una visión común del territorio.
- Se cuenta con infraestructura y acceso a servicios apropiados (financieros, servicios públicos, vías de comunicación entre otros).
- Se construye una canasta territorial de bienes y servicios sobre lo cual se fundamenta el proceso de dinamización económica.

La dinamización económica de los territorios rurales cuenta con dos elementos fundamentales, que son:

- La conformación de “Canastas territoriales de bienes y servicios”<sup>9</sup> concepto derivado de la noción de canasta de bienes (Pecqueur, 2000)

---

9. La Canasta Territorial de Bienes y Servicios se constituye del conjunto de productos producidos y los servicios relacionados dentro de un territorio. Su conformación permite a los pequeños productores incrementar la competitividad del territorio, acceder a nichos de mercado diferenciados, fortalecer el capital social y generar mejores niveles locales de empleo e ingresos, mejorando y conservando el entorno medioambiental en el proceso (Pensado y Martínez, 2015).

que permite una valorización conjunta de los productos locales articulados a servicios (por ejemplo, venta de productos primarios como parte del desarrollo de una ruta turística). La CTByS será el “producto” ofrecido por medio de distintas estrategias de comercialización incluidos los circuitos cortos de comercialización para aprovechar al máximo las ganancias generadas. La conformación de una CTByS significa un proceso de innovación territorial que fortalece la identidad cultural del territorio. Además, favorece un cambio institucional que permite el emprendimiento rural. La creación de las CTByS contribuye al desarrollo de acciones colectivas fortaleciendo el capital social en los territorios y el sistema de gobernanza territorial que regula el desarrollo territorial.

- El fomento y uso de circuitos cortos de comercialización (CCC<sup>10</sup>), surgen a partir de la demanda creciente de productos locales, tradicionales, saludables, ecológicos u orgánicos, frescos y de temporada. Con los CCC los pequeños productores tienen la oportunidad de diferenciar sus productos a partir de la creación de valor inmaterial, accediendo a mercados dispuestos a dar un pago justo por productos con atributos distintos a los convencionales (Kucharsky et al, 2013). En los CCC existen tres razonamientos básicos:
  - Prevalece la proximidad y los intermediarios son eliminados

o representan una intermediación muy reducida entre productores y consumidores.

- Se valorizan los recursos locales dentro de un territorio.
- Se reducen las asimetrías de información, promoviendo la confianza entre el consumidor y productor.

Una primera definición de la Dinamización Económica de los Territorios Rurales se resume en ***“un proceso continuo de transformación de estructuras socioeconómicas que busca agilizar, activar y fortalecer el desarrollo económico de un territorio de manera sostenible, incluyente, equitativa y eficiente. Algunos medios para lograrlo son: la activación de recursos específicos, la conformación de canastas territoriales de bienes y servicios, el empoderamiento de los actores, la gobernanza territorial, el fomento de los bienes y servicios comunes, la diversificación de actividades mediante el turismo rural, los circuitos cortos de comercialización y la promoción de políticas públicas apropiadas”***.

En este sentido, la dinamización económica de los territorios rurales contribuye a los procesos de inclusión a partir del empoderamiento de los actores, la gobernanza territorial, la gestión de proyectos incluyentes y el acceso a nuevos mercados. Contribuye a la generación de empleos, de nuevos ingresos y al mejoramiento del bienestar rural a nivel de los territorios.

---

10. Los Circuitos Cortos de Comercialización son una forma de comercio que se fundamenta en la venta directa de productos (CEPAL, 2014).

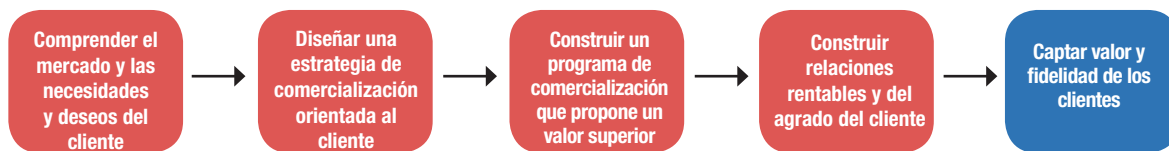
Adicionalmente, sirve como herramienta para el fortalecimiento de las capacidades de los técnicos y aliados de las instituciones interesadas en el desarrollo territorial de las comunidades más vulnerables y excluidas.

## La Comercialización

El concepto de comercialización ha transitado desde una visión que solo busca vender productos hasta el desarrollo de una preocupación por identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores. La comercialización es “el proceso en el que las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de los consumidores” (Kotler y Armstrong, 2013).

mitan entender al consumidor y a las fuerzas del mercado, como por ejemplo los competidores. El siguiente paso será determinar estrategias para seleccionar al consumidor que se atenderá y para hacer frente a la competencia, ello permitirá diferenciar a la empresa para su posicionamiento en el mercado. En la tercera fase, las dos anteriores se traducen en un plan de comercialización centrado en el valor superior con el cual se diferenciará la empresa rural. Posteriormente, se hace necesario crear relaciones rentables con los clientes y con todos los agentes con los que se tenga relación. Este proceso permitirá a la empresa capturar valor (más ventas, beneficios, capital y clientes a largo plazo) (Kotler et al, 2011).

**Figura 2. Modelo del proceso de marketing.**



Fuente: Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011

En el proceso de comercialización se construyen relaciones rentables con los clientes mediante la creación de valor y reciprocidad, por medio del intercambio de un producto. Existen cuatro etapas que permiten a una empresa captar valor de los clientes<sup>11</sup>(Figura 2). En la primera etapa, la empresa debe realizar investigaciones que le per-

Posteriormente, la empresa obtiene los resultados de las relaciones con los clientes captando el valor y satisfacción en ellos. Frente al panorama actual de la comercialización, las empresas deben considerar tres factores adicionales: aprovechar las nuevas tecnologías del mercadeo; aprovechar las oportunidades de la globalización

11. Se entiende por cliente, el agente que realiza la compra pudiendo ser un intermediario que posteriormente llega al consumidor final o un consumidor directo.

y; asegurar que sus acciones sean ambiental y socialmente responsables.

En la comercialización de las empresas rurales también debe prevalecer la prioridad de satisfacer las necesidades y deseos del cliente y aprovechar las oportunidades de la localización de los territorios rurales, del desarrollo local, del origen de los productos, etc. Así, ya no se trata solamente de producir para vender, sino de conocer qué desea el cliente y en función de ello establecer el sistema de producción y mercadeo que permita satisfacer esa demanda (Boucher et al., 2007).

Como se ha mencionado anteriormente, las funciones de la comercialización van más allá del intercambio (vender y comprar). Para posicionar los productos agropecuarios en un mercado es importante considerar la clasificación, empaque, presentación, almacenaje y transporte. Para reconocer la calidad de los productos existen diversos instrumentos de calificación, por ejemplo, los sellos de calidad, las distinciones o logotipos que se colocan en la etiqueta de los productos para diferenciarlos de otros, llamar la atención del consumidor y garantizar que la calidad que ostenta ha sido verificada.

Así mismo, se requieren de actividades que contribuyan a la comercialización de los productos como el crédito, el establecimiento de normas, la cobertura de riesgos, la información del mercado, la promoción del producto, los trámites administrativos y contables, entre otros.

En este sentido, cobra importancia la organización de productores, las concentraciones y redes de Agroindustrias Rurales (AIR) que pueden asumir un rol de intermediación. Esto promueve el desarrollo de capacidades humanas, físicas, financieras, tecnológicas y de información requeridas para la comercialización de sus productos.

El mercado<sup>2</sup> de productos agroalimentarios es heterogéneo, existiendo varias clasificaciones según el grado de transformación del producto (materia prima o transformado), las cantidades intercambiables (mayoreo o menudeo), la función que cumplen dentro de la cadena de producción (acopio o circuitos cortos), el destino (local, regional, nacional o internacional). También se deben considerar los mercados por tipo de bien como insumos agrícolas, maquinaria, equipos, de tierras, servicios técnicos y financieros.

## **Estrategias de Mercado**

Uno de los elementos de mayor preocupación para las empresas rurales gira en torno a ¿qué y cómo producir?, lo cual además se acompaña por ¿dónde puedo vender mis productos?, ¿cómo acceder a nuevos mercados? Es por ello, que las empresas rurales deben definir el producto que presente el mayor potencial y rentabilidad, seleccionar a los clientes que puede satisfacer y el posicionamiento de marca que quiere alcanzar.

---

12. Los Circuitos Cortos de Comercialización son una forma de comercio que se fundamenta en la venta directa de productos (CEPAL, 2014).

Existen cuatro elementos que se deben asociar en las etapas de planificación y desarrollo de la comercialización, con el propósito de integrar las necesidades que tienen los consumidores con la oferta que la empresa rural quiere poner en el mercado (PRODEPIS, 2007). Al conjunto de estos elementos se les conoce como una mezcla de comercialización y se refieren a:

1. El **producto** y sus características,
2. El **precio** y como definirlo,
3. La **plaza** o los canales de distribución,
4. La estrategia de **promoción**.

La buena combinación de estos elementos constituye una condición determinante para el cumplimiento de las metas de comercialización de la empresa rural.

Para poder detallar los cuatro elementos de la mezcla de comercialización, deben analizarse aspectos como el comportamiento del consumidor, la identificación del volumen y la tendencia de la demanda, el desarrollo de los canales de comercialización, la estructura y la capacidad de la competencia, los precios y sus tendencias, así como el monitoreo de las estrategias de mercado. Una herramienta útil para la tarea anterior es la Inteligencia de Mercados, la cual es un proceso continuo que focaliza los acontecimientos externos a la empresa rural, concretamente, es la recopilación, evaluación, almacenaje, análisis y distribución de la información sobre los mercados. Esta información es altamente

útil para la toma de decisiones de la empresa rural. Los medios utilizados para la captura de esta información pueden ser el personal de la empresa rural, los proveedores, intermediarios, clientes, fuentes secundarias (periódicos, revistas, radio, televisión, internet, etc.) y la observación de la competencia.

Otro instrumento valioso es la Investigación de Mercados, permite evaluar la posibilidad que tiene un producto de ingresar a un mercado determinado. En general, las empresas rurales aplican el método de prueba y error, lo cual implica grandes riesgos. De manera general, la investigación de mercados considera cinco elementos:

1. Definir el problema y los objetivos de la investigación,
2. Desarrollar el plan de la investigación,
3. Recolectar la información,
4. Analizar la información,
5. Presentar los resultados.

De una manera más simple, esta investigación podría realizarse en cadenas de súper mercados o tiendas especializadas buscando productos similares al que ofrecerá la empresa rural y analizar sus características. Los únicos recursos empleados por la empresa rural en este análisis son de tiempo, transporte y alimentación. Para complementar la información obtenida mediante el análisis comparativo de las características de los productos, podrían realizarse encuestas, revisar estudios relacionados, consultar a expertos o participar en ferias.



En el proceso de la estrategia de mercado, una parte importante es la selección de los mercados en los que se pretende colocar el producto. Es decir, se debe decidir si el producto irá dirigido a los consumidores en general o a un cierto sector. Las empresas rurales pueden tener más éxito si se colocan en un sector definido que si se enfrentan al mercado masivo. Esta segmentación consiste en identificar a un grupo de compradores que presentan características similares en sus deseos y necesidades de compra. Las principales variables para seleccionar el mercado son:

- Geográfica,
- Demográfica,
- Sociocultural,
- Psicosocial,
- Económica.

Existen también los llamados nichos de mercado, que son aquellos segmentos de mercado que no han sido cubiertos, ya sea porque no se han identificado o porque no son de interés para las empresas rurales. Estos nichos tienen dos características que son de sumo interés para las empresas rurales:

- Los clientes que los conforman tienen necesidades especiales y exigencias de calidad,
- Están dispuestos a pagar un precio diferenciado.

En estos nichos de mercado es donde se encuentran las grandes oportunidades para las empresas rurales, es aquí donde se encuentran los mercados orgánicos, el comercio justo, naturista y étnico. Algunos ejemplos de estos ni-

chos son los Estados Unidos en el caso del mercado orgánico y el étnico o la Unión Europea en el comercio justo.

Para los pequeños productores rurales es importante buscar una estrategia de mercado que les permita posicionar sus productos de la mejor forma y en los mercados más acertados. Esto significa que deben tomar decisiones en cuanto a la presentación del producto, el precio, los canales de comercialización y la forma de promocionar los productos.

En los territorios rurales la mejor manera de distribuir los productos es a través de Circuitos Cortos de Comercialización, de esta manera se reducen al máximo el número de intermediarios con lo que se incrementa el ingreso de los productores.

### **Los Circuitos Cortos de Comercialización (CCC)**

Los Circuitos Cortos de Comercialización son una forma de comercio que se fundamenta en la venta directa de productos (CEPAL, 2014). En los CCC existen tres criterios básicos (Figura 3):

- Prevalece la proximidad y los intermediarios son eliminados o representan una intermediación muy reducida entre productores y consumidores.
- Se valorizan los recursos locales dentro de un territorio.
- Se reducen las asimetrías de información, promoviendo la confianza entre el consumidor y productor.

**Figura 3. Criterios de los circuitos cortos de comercialización**



Fuente: Elaboración propia.

Se diferencian de los circuitos largos de comercialización o tradicionales (mercados, supermercados) porque en éstos últimos, participan muchos actores en los procesos, son los más comunes en la actualidad y en ellos predominan los mayoristas, agroindustrias y supermercados (Heyden y Camacho, 2006; CEPAL, 2013).

El concepto de Circuitos Cortos de Comercialización tiene su origen alrededor de 1960 en Japón, con la alianza entre mujeres productoras agrícolas con consumidores a quienes se les vendían productos sin procesamientos químicos como una manera de hacer frente a la industrialización de la agricultura (CEPAL, 2013).

Posteriormente, en la década de los ochenta, en algunos países europeos, se planteó la necesidad de revalorizar los productos agrícolas tradicionales en contraposición a la gran industria

de alimentos. Desde este momento se han aplicado estrategias de venta directa de productos disminuyendo a los intermediarios, con máximo un intermediario en el proceso de distribución.

Los CCC surgen a partir de la demanda creciente de productos locales, tradicionales, saludables, ecológicos u orgánicos, frescos y de temporada. Con los CCC los pequeños productores tienen la oportunidad de diferenciar sus productos a partir de la creación de valor inmaterial, accediendo a mercados dispuestos a dar un pago justo por productos con atributos distintos a los convencionales (AVSF, 2013).

La venta en circuitos cortos se puede realizar a partir de dos vías:

- La primera, denominada mercados de proximidad social geográfica (física): en éstos, los consumidores locales o turistas son clientes

potenciales de la venta directa. El productor utiliza su red social para conocer la demanda y propiciar una venta de fácil acceso que pretende mejorar los ingresos de las familias involucradas (Elías y Devisscher, 2014).

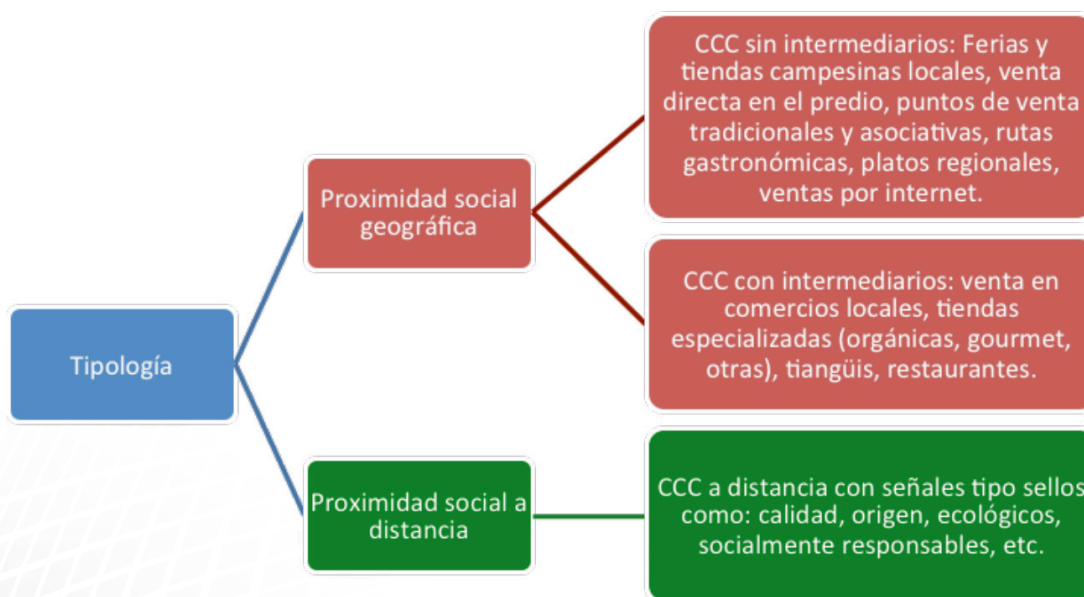
En este caso, los CCC tienen como máximo un intermediario, es decir, existen CCC sin intermediarios y CCC con intermediarios (figura 4).

- La segunda, la proximidad social de señales (a distancia) en la que prevalece la información transmitida en sellos de calidad, etiquetas sobre el origen y características de los productos.

Así, los CCC promueven la proximidad (física o de señales) acercan al consumidor, propiciando el conocimiento y revaloración del proceso de elaboración, así como a las personas responsables de la producción, lo que se traduce en mayor equidad en el intercambio comercial; de igual modo, representan una huella ecológica mucho menor al conllevar menor embalaje y transporte (RIMISP, 2015a).

En la Herramienta 11 se presenta un ejemplo de CCC y se explican algunas estrategias que se pueden utilizar para conformarlos.

**Figura 4. Modalidades de los CCC.**



Elaboración propia.

## Canasta Territorial de Bienes y Servicios

La Canasta Territorial de Bienes y Servicios (CTByS) es una estrategia que permite la valorización conjunta de la producción de los territorios rurales y puede convertirse en una alternativa para acceder a los mercados vía la diversificación de la oferta de un territorio. La estrategia abre las posibilidades de adecuarse a las exigencias de los mercados de bienes diferenciados en cuanto a su tipicidad, indicación geográfica y de etiquetación para cada uno de ellos (Pecqueur 2001).

La Canasta Territorial de Bienes y Servicios se constituye del conjunto de productos producidos y los servicios relacionados dentro de un territorio. Su conformación permite a los pequeños productores incrementar la competitividad del territorio, acceder a nichos de mercado diferenciados, fortalecer el capital social y generar mejores niveles locales de empleo e ingresos, mejorando y conservando el entorno medioambiental en el proceso.

Lo que se busca es, la construcción de una imagen de calidad global para todos los productos y los servicios de la región, tal vez a través de la cons-



trucción de una marca territorial, por ejemplo (Acampora, 2007).

En una CTByS cada producto aprovecha el renombre de los otros productos que la componen generando a su vez externalidades positivas para los otros. Se ha mostrado que un producto de una canasta se vende mejor y a mayor precio que cuando está solo. Además, si en ella hay un producto muy reconocido, este puede convertirse en el “líder” y contribuir a vender los otros productos o servicios del territorio (Figura 5).

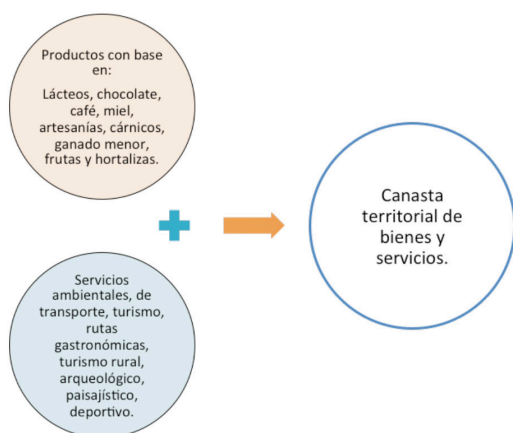
La CTByS surge gracias a la diversificación de la oferta de un territorio (con uno o varios productos) y la valorización conjunta del sistema agroalimentario, más allá de un solo producto o servicio. Proviene de la noción de canasta de bienes (Pecqueur, 2000) que permite una valorización conjunta de los productos locales articulados a servicios (por ejemplo, los turísticos).

La conformación de una CTByS significa un proceso de innovación territorial que fortalece la identidad cultural



del territorio. Además, favorece un cambio institucional que permite el emprendimiento rural. La conformación de las CTByS contribuye al desarrollo de acciones colectivas fortaleciendo el capital social en los territorios y el sistema de gobernanza territorial que regula el desarrollo territorial.

**Figura 5. Esquema de canasta territorial de bienes y servicios.**



Fuente: Elaboración propia.

Un ejemplo de desarrollo por medio de una CTByS puede darse en una zona lechera, donde además existen tiendas queseras, como se dio en el caso de las queserías rurales de Cajamarca al norte de Perú (Boucher, 2004). Aquí, los productos “líderes” son los lácteos (quesos, dulces) pero pueden promover la venta de otros productos complementarios (chocolates, galletas, mermeladas de fruta, miel de abeja, etc.) y servicios (rutas turísticas

de producción de queso, agroturismo, protección de la biodiversidad).

El desarrollo de los procesos de calificación vinculados con el territorio explica también la diversificación de las actividades dentro de los SIAL y su carácter multifuncional. Esta calificación territorial se puede concretar mediante la conformación de CTByS. Un ejemplo es la Ruta del queso Turrialba (Costa Rica), donde el turismo alternativo permite observar la articulación en un mismo territorio entre actividades agroalimentarias y turísticas. En este caso los recursos estratégicos físicos, geográficos e históricos propiciaron las condiciones óptimas para el desarrollo de un SIAL y una CTByS (Blanco, 2009).

### **Empresas rurales, planes de negocio y planes de inversión**

Las **empresas rurales** pueden estar conformadas por una sola persona, una familia, o un colectivo de productores, que a través de la administración del capital y del trabajo, producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la sociedad<sup>13</sup>. Quienes integran una empresa rural, son los **empresarios rurales**.

En la actualidad, tanto las empresas como los empresarios rurales van más allá de los modelos de dirección derivados de las asambleas de la comunidad. Hoy en día existen empresas rurales que han sido creadas sin fines de lucro

13. Manuales de Capacitación en Empresas Rurales. IICA, CIRAD, CATIE. 2007.



y que cuentan con una apropiada gestión empresarial en la que cubren los costos de operación, llevan una organización financiera correcta y se valen de herramientas de la administración para lograr sus metas y objetivos.

La gestión empresarial es un conjunto de acciones y estrategias que desarrollan los socios o miembros de las empresas rurales con el objetivo de administrar eficientemente los recursos (humanos, financieros, sociales, físicos y naturales) conocidos también como “capitales”, para contribuir al alcance de sus metas y objetivos. Esta gestión incluye cuatro grandes aspectos:

1. La planificación de las acciones concretas que permitan alcanzar las metas y lograr los resultados propuestos por la empresa rural.
2. La organización financiera de los recursos para lograr el mejor aprovechamiento y a su vez alcanzar las metas propuestas.
3. Mantener una comunicación constante y fluida entre todos los socios buscando un ambiente adecuado de trabajo.
4. Realizar un constante monitoreo y control de la implementación de las estrategias propuestas y evaluar el progreso. Así mismo servirá como mecanismo de mejora de la empresa (retroalimentación).

Para realizar sus actividades las empresas rurales cuentan con dos opciones que son los planes de negocio y los planes de inversión.

El plan de negocios de una empresa es un documento estratégico que orienta

el negocio y es usado como herramienta constante y dinámica del trabajo de la empresa. En este proceso se ayuda a detectar la idea principal del negocio y su viabilidad, el desafío es convertir la idea de negocio en una realidad.

El plan de negocios debe contener una serie de elementos que resumen el emprendimiento que se va a realizar como:

- La organización de la empresa, donde se detallan las responsabilidades de los miembros para emprender el negocio,
- la idea, que se refiere a la descripción del producto o servicio,
- el plan de mercadeo, donde se identifica, dimensiona y segmenta a los potenciales clientes y se definen las estrategias para satisfacer sus necesidades,
- el plan financiero de la empresa, donde se detallan los costos de inicio y operación, así como los ingresos esperados,
- los criterios de evaluación y mejora continua para analizar el avance del negocio planificado.

Algunas ventajas que tiene la elaboración de un plan de negocios son:

- Se consolida la información del negocio de forma ordenada y sirve como manual orientador para la empresa.
- Permite sintetizar la información de la investigación de mercados y de las necesidades del cliente.
- Registra de forma clara las actividades de la empresa, el seguimiento a los procesos, el marco legal de la operación de la empresa, y la comercialización de sus productos y servicios.
- Define la forma de organización administrativa de la empresa y las líneas estratégicas para el crecimiento y mantenimiento de la empresa.

Los planes de inversión son herramientas que calculan y sintetizan los costos y beneficios asociados a colocar capital en una acción determinada para generar flujos de ingresos futuros, es decir rendimientos futuros. Ejemplos de proyectos son la inver-



sión para la renovación o adecuación de infraestructura física de la empresa rural o la inversión en capital humano que se refleja en acciones de capacitación para el personal.

La elaboración de los proyectos de inversión<sup>14</sup> sigue también un proceso en su elaboración. En una primera etapa se identifican los problemas que se pretenden resolver, así como sus causas y sus efectos. Posteriormente

se deben definir los objetivos y establecer la manera de medir los avances del proyecto mediante un sistema de indicadores. Finalmente se realiza la evaluación participativa del plan de inversión para determinar su congruencia.

Tanto los planes de negocio como los planes de inversión son necesarios para el desarrollo de actividades de una empresa rural.



14. Inversión es cualquier desembolso que se efectúa para el mantenimiento de la empresa, como la compra de bienes duraderos que producen una renta monetaria y/o rendimiento. Las inversiones implican la aplicación de recursos con la esperanza de obtener un beneficio en el futuro (Morales & Morales, 2009).





## Capítulo 2. Etapas para la Dinamización Económica de los Territorios Rurales

Para efectos de este documento, la dinamización económica de los territorios rurales se dará a partir de un proceso de activación definido por las Rutas 1 ó 2. Este proceso inicia cuando hay un plan de activación en una concentración de AIR (un sector) o en un Territorio (multisectorial) y los actores se encuentran dispuestos a realizar el proceso de manera conjunta. En este capítulo, se describirá con detalle el ciclo de dinamización económica de los territorios rurales.

Con base en el plan de activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (Boucher y Reyes, 2011; 2013), se puede constituir un ciclo que resume el proceso de dinamización económica de los recursos del territorio (Figura 6). La activación económica dará como resultado la conformación de una Canasta Territorial de Bienes y Servicios (CTByS) que puede ofrecerse para generar un desarrollo económico del territorio. Esta CTByS puede evolucionar gracias a una serie de acciones colectivas de índole económica, como son inversiones en infraestruc-

tura y capital humano, desarrollo de sellos o marcas territoriales, compras conjuntas.

Es decir, con el proceso de activación, la oferta de bienes y servicios de un territorio pasa a constituir una CTByS caracterizada por actividades económicas articuladas y coordinadas, que, a su vez, pueden enriquecerla. De igual modo, esta CTByS será el “producto” ofrecido por medio de distintas estrategias de comercialización incluyendo los CCC para aprovechar al máximo las ganancias generadas.

El ciclo de dinamización económica se conforma de cuatro etapas cíclicas, es decir, al final del proceso es factible de volver a empezar en la primera, partiendo de un nuevo diagnóstico que tendrá un problema económico diferente.

En cada una de las etapas se presentan los instrumentos metodológicos empleados para obtener cada uno de los productos. Las cuatro etapas integran un ciclo para el diseño de un proyecto y se componen de:

**i. Diagnóstico económico.** Es la identificación del problema económico o comercial que se quiere resolver mediante el proceso de activación de los recursos. Es decir, consiste en resaltar los problemas relevantes que afectan el aprovechamiento máximo de los recursos y con ello el crecimiento socioeconómico del territorio. Para poder elaborar un diagnóstico, resulta necesario contar con la participación de múltiples actores vinculados en el territorio. Para ello, esta guía utiliza tres herramientas metodológicas que son: los talleres participativos para identificar el problema (Herramienta 1), el análisis FODA (Herramienta 2) y el mapeo de la cadena de valor (Herramienta 3).

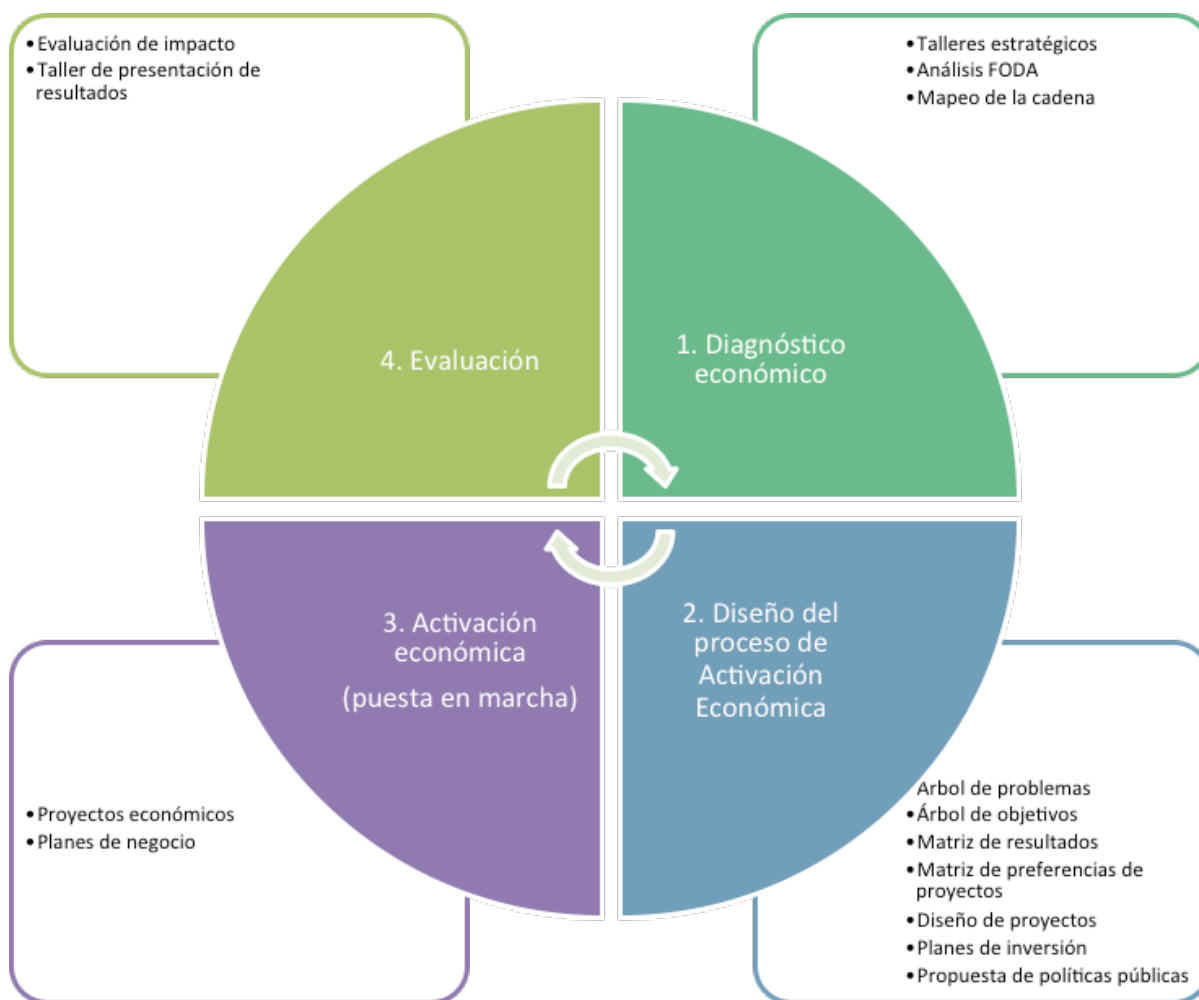
**ii. Diseño de la estrategia económica.** En la segunda etapa, una vez analizado el problema a resolver, se deben establecer las causas que lo generan y con ello, determinar las estrategias para poder resolverlo. En la segunda sección, se presenta las metodologías empleadas para diseñar una estrategia como son: el árbol de problemas (Herramienta 4), el árbol de objetivos (Herramienta 5) y la matriz de resultados (Herramienta 6) que se abordan bajo la metodología de marco lógico. De igual modo, se proponen tres metodologías que permiten el establecimiento de proyectos e inversiones

que se van a desarrollar como parte de la CTByS como son: la matriz de preferencias económicas (Herramienta 7), los planes de negocio o inversión (Herramienta 8) y las propuestas de políticas públicas (Herramienta 9).

**iii. Implementación de actividades económicas.** En esta etapa se consolida la CTByS que el territorio puede ofrecer a fin de impulsar su desarrollo económico, se abren nuevos circuitos de comercialización o se realizan inversiones para mejorar el desempeño económico del SIAL. Es decir, en esta etapa se ponen en marcha los proyectos y planes previstos en la etapa anterior.

**iv. Evaluación.** Es la última etapa del ciclo y permite analizar los resultados alcanzados y proponer ajustes de propuestas futuras para incrementar el desarrollo económico del territorio. A partir de las recomendaciones surgidas en la evaluación de resultados, es posible reiniciar el ciclo para determinar nuevas actividades que ayuden a resolver un nuevo problema o desafío. Para realizar la evaluación se presentan dos estrategias como son la evaluación de impactos (Herramienta 10) y el taller de presentación de resultados (Herramienta 11).

**Figura 6. Ciclo para la dinamización económica de los territorios rurales**



Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan en detalle cada uno de los cuatro pasos hasta llegar a la evaluación.

### **Etapa 1: Diagnóstico económico**

Una vez que se cuenta con el plan de activación territorial (Ruta 1 ó 2) se

sugiere iniciar este ciclo que permitirá avanzar hacia la conformación de un proceso de desarrollo económico, lo cual se puede traducir en la conformación de una CTByS y el desarrollo de una serie de acciones colectivas de índole económico. Para ello, se analizan cuáles son los problemas económicos y sociales que

afectan el desarrollo del territorio y cuáles son las acciones que pueden desarrollarse.

**Objetivo de la etapa 1:** *Identificar y analizar los problemas económicos y sociales que afectan el desarrollo y/o potencial del territorio.*

**Descripción:** El primer paso consiste en definir el problema económico que se va a resolver con las diferentes acciones de los actores. Para ello, se deben explorar las razones por las cuales el territorio no aprovecha en su máximo potencial los recursos y activos que posee, analizando que productos y/o servicios se ofrecen actualmente (oferta existente)

y porque no consiguen el éxito esperado. Debe tenerse en cuenta que el problema debe ser una situación negativa susceptible de ser cambiada por las acciones de los propios actores del territorio. En caso contrario, no se trata de un problema, sino de un elemento negativo del entorno con la cual se debe convivir.

**Herramientas:** Para realizar un diagnóstico de manera participativa se realizarán talleres participativos para identificar y seleccionar el problema económico que se va atender, análisis FODA y un mapeo de la cadena. Estas herramientas se detallan en la Segunda Sección de la Guía.



### 1.1. Taller participativo de identificación del Problema (Herramienta 1).

El taller tiene como finalidad identificar de manera conjunta el problema central que será resuelto mediante el proceso de activación económica, durante un periodo de tiempo determinado. Como parte de la preparación del taller, se puede realizar una caracterización del territorio, el cual será presentado para mostrar el estado actual incluyendo los bienes y servicios ofrecidos por el territorio<sup>15</sup>.

Durante el taller, se genera una “lluvia de ideas” con la participación de todos los actores en donde se analicen los diferentes problemas o situaciones que impiden alcanzar el máximo nivel de desarrollo económico del territorio. A partir de los resultados de esta “lluvia de ideas” se puede proceder a or-

denarlas y jerarquizarlas, agrupando aquellas que son repetitivas y si guardan un efecto de causalidad.

Una vez que se cuenta con este orden, se procede a seleccionar de manera participativa un problema que será tratado durante un periodo de tiempo corto para proceder a otro. No obstante, muchas veces se logra llegar a un solo problema central el cual agrupa todas las ideas vertidas en el ejercicio.

Posteriormente, se procede redactar con claridad o definir el problema. La definición del problema incluye además su dimensionamiento y el análisis de sus causas. Es decir, mediante el uso de la moderación del taller, debe buscarse que los participantes respondan lo siguiente: ¿Cuál es el problema que queremos resolver?, ¿Qué tan grande es este problema?, ¿A quiénes afecta el problema?

#### *Ejemplo aplicado 1*

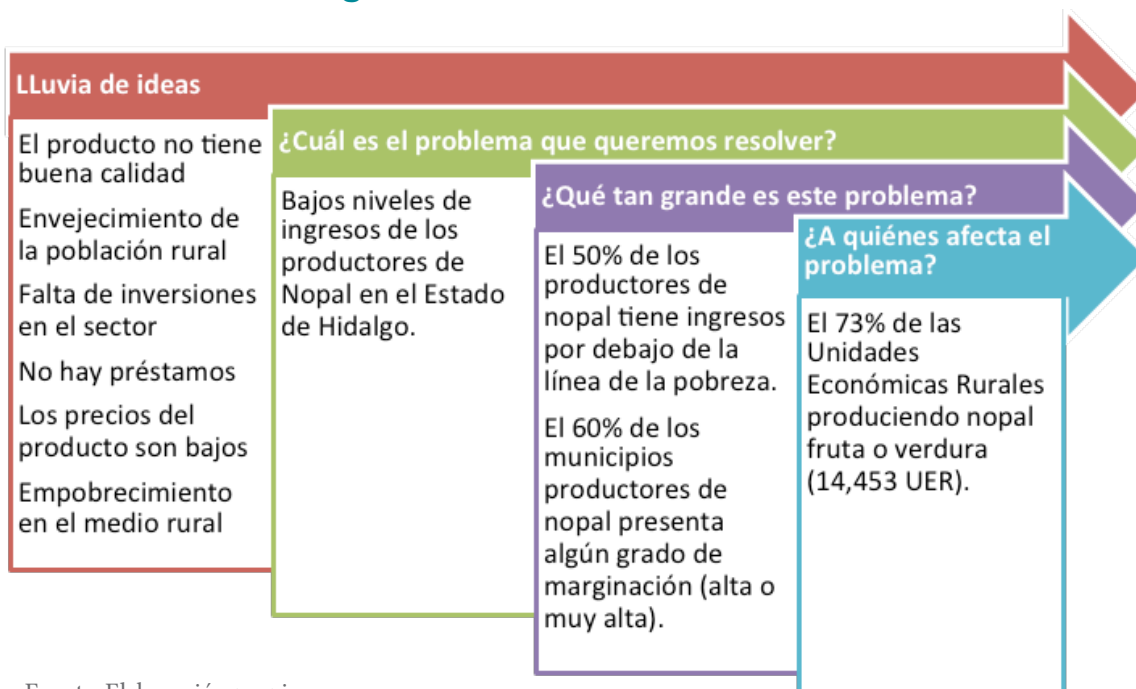
En Playa del Carmen, Quintana Roo, México, en el marco de un proyecto sobre gastronomía y cadenas de valor; se formó un grupo participativo multisectorial, donde participaron productores agropecuarios, pescadores, secretarías gubernamentales y empresarios. Juntos, se definieron los principales problemas que afectan la cadena de valor del turismo gastronómico en ese Territorio.

15. Se define y describe a los actores según el territorio en el que se mueven; su historia, las etapas y las situaciones o crisis por los que han pasado, así como las instituciones, programas y proyectos que los han apoyado. También en ese momento se identifica y realiza un primer estudio sobre los recursos y activos específicos (Fuente: Boucher y Reyes, 2016).

Lo importante es documentar las características y dinámicas de los actores en el territorio a través de:

- Información histórica del territorio.
- Identificación y caracterización de: actores; productos; aspectos del saber-hacer; y recursos y activos específicos que distinguen al territorio.
- Relacionamiento con los actores.

## Figura 7 Ejemplo de Selección del Problema en el SIAL Nopal del Estado de Hidalgo



Fuente: Elaboración propia.

Como resultado esperado, se debe tener un problema concretamente identificado y hacia el cual todos los actores deberán orientar sus esfuerzos para resolverlo, lo que incluye a las instituciones públicas involucradas.

### 1.2. Análisis FODA (Herramienta 2).

Como parte de las estrategias participativas, el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se realiza con los diferentes actores para poder definir las condiciones actuales del territorio. Se analizan cuáles son las condiciones internas y externas (Fortalezas y Oportunidades) que permiten en-

frentar el problema delimitado en la identificación del problema, así como las negativas (Debilidades y Amenazas).

Las Fortalezas y Debilidades son elementos relacionados al propio SIAL que son susceptibles de ser modificados con acciones o proyectos que



surgen del mismo; mientras que las Oportunidades y Amenazas son elementos externos del entorno, que en algunas condiciones pueden ser atendidos con políticas públicas.

Algunas preguntas que pueden orientar la discusión y generar una lluvia de ideas son:

- Fortalezas: ¿Cuáles son las ventajas que presenta el territorio como tal para enfrentar el problema? ¿existen condiciones entre los actores para trabajar de manera conjunta?
- Oportunidades: ¿Cuáles son los elementos externos desaprovecha-

dos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que pueden influir positivamente en el éxito del territorio?

- Debilidades: ¿Cuáles son las desventajas que presenta el territorio frente al problema?
- Amenazas: ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que pueden influir negativamente en el éxito del territorio?

Como resultado se tienen las síntesis de las condiciones actuales percibidas por los actores clave para el desarrollo del territorio (Figura 8).

**Figura 8 Ejemplo de un Análisis FODA para un territorio rural**



Fuente: Elaboración propia.



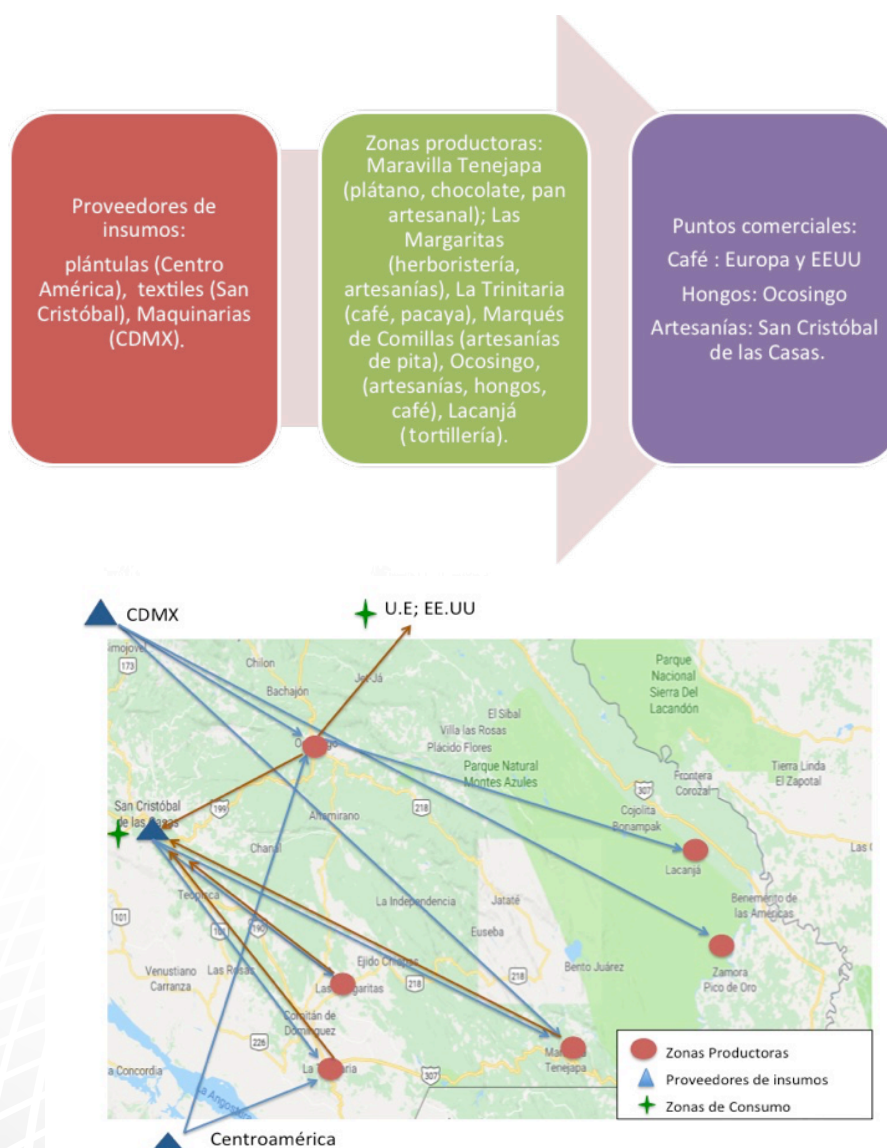
### 1.3. Mapeo de la Cadena (Herramienta 3)

El mapeo es un esquema que se elabora de manera participativa con la colaboración de distintos actores del territorio para obtener un modelo esquemático de la cadena productiva local (territorial) y la comercialización. De esta manera se visualizan a los diferentes actores involucrados en el

proceso de activación económica.

Es decir, a través del mapeo, se elabora un diagrama que identifica tanto a los participantes como sus roles desempeñados dentro del territorio analizado. Una vez que se cuenta con el esquema del sistema o cadena, es posible visualizar las relaciones comerciales, personales y de apoyo dentro de un territorio.

**Figura 9 Ejemplo de un Mapeo para las Agroindustrias Rurales de la Selva Lacandona, Chiapas**



Fuente: Elaboración propia.

**Resultado esperado:** Al finalizar esta etapa se cuenta con un diagnóstico económico inclusivo y elaborado de forma participativa a partir del cual se ha seleccionado un problema central que será atendido por los actores del territorio (identificación del problema), se ha analizado cuales son los potenciales que se cuentan para poder atenderlo (análisis FODA ) y que actores pueden incluirse en este proceso (Mapeo de la cadena). Este proceso se realiza de manera participativa de manera tal que se puedan propiciar acciones y coordinación y articulación de los actores.

A partir de ello se puede continuar con la siguiente etapa, diseño de la estrategia económica.

## **Etapa 2: Diseño del Proceso de “activación económica de los Territorios Rurales”**

El diagnóstico económico elaborado en la primera etapa es el insumo inicial para el diseño del Proceso de “Activación Económica” para resolver el problema identificado. Es decir, en esta etapa se seleccionan y diseñan las estrategias que servirán para dinamizar económicamente al territorio. Estas estrategias pueden partir de las actividades necesarias para conformar

una CTByS y de acciones colectivas de índole económica, que contribuyan a su vez a enriquecer la CTByS.

**Objetivo etapa 2:** Diseñar un proceso de “activación económica” a partir del análisis de diferentes estrategias dinamizadoras e incluyentes de todos los actores que integran y participan activamente en el territorio.

**Descripción:** Para este segundo paso se requiere de la participación activa de los grupos organizados, donde los empresarios rurales que integran el proceso de activación aterrizan las acciones necesarias para la dinamización económica. Es decir, en la estrategia se integran las diferentes actividades que serán realizadas por los distintos actores dentro de un plazo determinado de tiempo para lo cual será necesario invertir recursos (propios y externos).

En esta etapa, es importante contar con un facilitador externo que



ayude a sistematizar los resultados anteriores y ayude a implementar las estrategias necesarias para construir un proceso de activación económica viable.

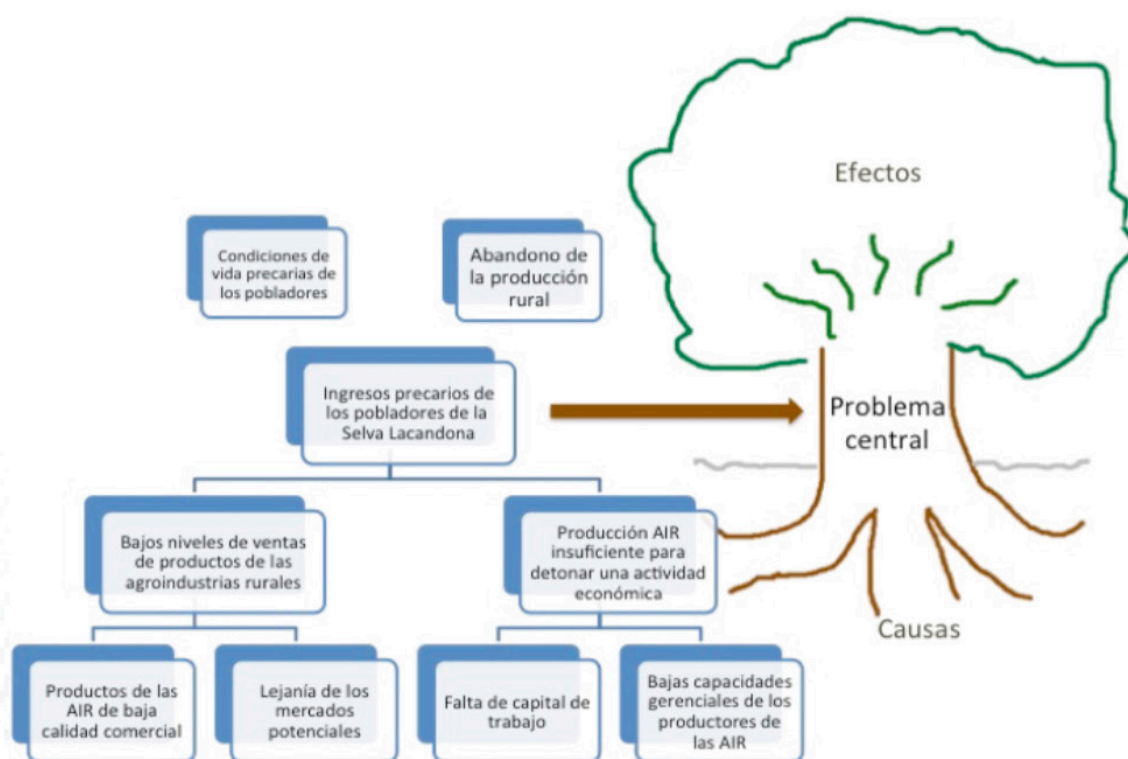
**Herramientas:** Para la construcción de una estrategia económica se emplearán siete metodologías que se presentan de manera extensa en la segunda sección. Si bien su construcción puede realizarse de manera integral, se recomienda que a nivel grupal (con la participación de los diferentes actores del territorio) se generen el árbol de problemas, árbol de objetivos, matriz de resultados y matriz de preferencia de proyectos; mientras que a nivel individual (por

cada emprendimiento o sector territorial), se realicen los planes de negocios, planes de inversión y propuestas de políticas públicas.

## 2.1 Árbol de Problemas (Herramienta 4)

El árbol de problemas es un análisis que permite identificar las causas y consecuencias que tiene el problema central identificado en la etapa de diagnóstico. Así, a través de un diagrama se describe el problema central como el “tronco” del árbol, mientras que sus causas son las “raíces” y sus consecuencias son las “hojas o frutos” del mismo.

**Figura 10 Ejemplo de un Árbol de Problemas para las AIR de la Selva Lacandona**



Fuente: Elaboración propia.

Para construirlo, se parte del problema seleccionado y se realizan preguntas orientadoras como ¿Cuáles son las causas de este problema? Y luego, por cada causa, se pregunta ¿Cuáles son las causas secundarias de esta causa?. Para ver las consecuencias del problema, la pregunta que se puede realizar es ¿qué consecuencias tiene este problema en el mediano plazo?

## 2.2 Árbol de Objetivos (Herramienta 5)

El árbol de objetivos es una versión similar al árbol de problemas, solo que presenta las soluciones necesarias para resolver el problema central identificado, el cual se redacta como el objetivo central del plan o de la intervención.

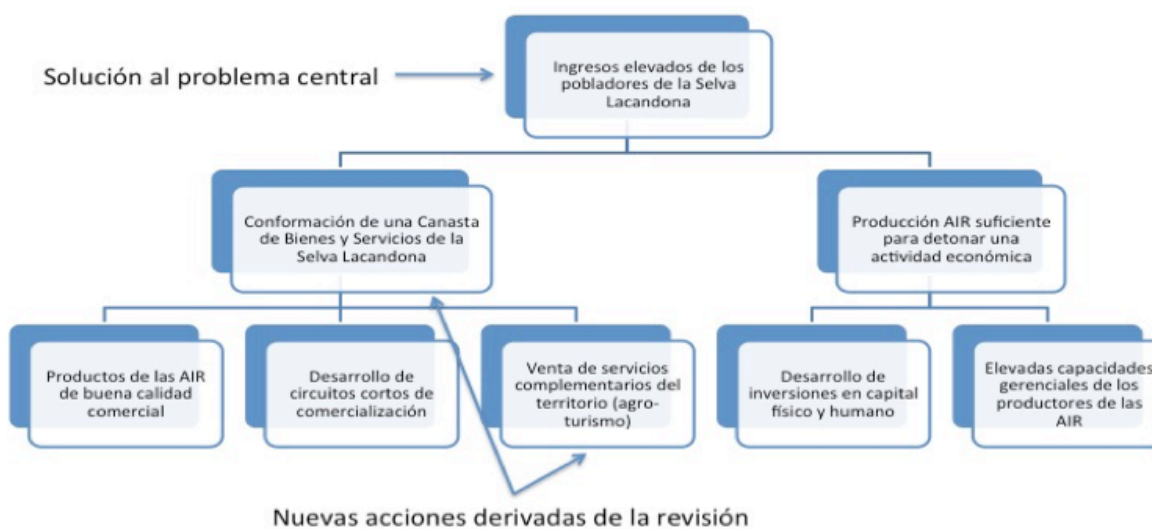
Los pasos a seguir para elaborar el árbol de objetivos son (Medina, 2009):

1. Se cambian las dificultades del árbol de problemas por soluciones (u objetivos).
2. Se establecen relaciones de causalidad de las soluciones, de manera que tengan significado.
3. Si es oportuno, se eliminan o se agregan soluciones para delimitar apropiadamente la situación analizada con el fin de obtener resultados deseables y factibles.
4. Se revisan las relaciones de causalidad para asegurarse de que tienen sentido.

## 2.3 Matriz de Resultados (Herramienta 6)

La matriz de resultados (Figura 12) sintetiza las acciones que se van a realizar para lograr los objetivos deseados. Esta matriz debe contener como elementos mínimos el objetivo, las acciones ne-

**Figura 11 Ejemplo de un Árbol de Objetivos para las AIR de la Selva Lacandona**



Fuente: Elaboración propia.

cesarias para realizarlo, los indicadores de logro, medios de verificación y los supuestos.

En la primera columna (Medina, 2009), se incluye la “Descripción del proyecto” o resumen narrativo que se compone del objetivo general, objetivo específico y actividades. Cada elemento define un renglón de la matriz, guardando una relación vertical entre ellas. Es decir, el conjunto de actividades permite el logro de un objetivo específico y el conjunto de objetivos específicos contribuye al objetivo general.

En la segunda columna, se presentan los indicadores de desempeño que miden el grado en el que se logra cada una de las metas de los principales elementos del proyecto (objetivo general, objetivo específico, actividades). Los

indicadores son específicos para cada elemento.

En la tercera columna de la matriz se presentan los Medios de Verificación de los indicadores que consisten en las fuentes de información o mecanismos que serán empleados para recoger datos y para elaborar o reportar cada indicador en el correspondiente renglón de la matriz.

Finalmente, en la cuarta columna de la matriz se describen los Supuestos, que son factores externos asociados con los elementos principales del proyecto y que se requieren para que se cumpla o contribuya con los objetivos del nivel inmediato superior (por ejemplo, los supuestos que se necesitan para que al realizar las actividades, se logren los resultados).

**Tabla 1. Ejemplo de una Matriz de Resultados para el SIAL Nopal tuna (fruta)**

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Objetivo General: Incrementar los niveles de ventas de nopal</b>	Incremento de las ventas de nopal de Hidalgo. Meta: 5% anual	Registros contables de la cooperativa	Las preferencias de los consumidores se mantienen
<b>Objetivo específico 1: Mejora continua de la calidad del nopal</b>	Reducción de devoluciones por pérdidas. Meta: 5% anual	Registros comerciales de la cooperativa	No existen eventos climatológicos ni sanitarios extremos
<b>Actividad 1.1 Control de plagas y enfermedades en la zona</b>	Campañas anuales para el control de plagas y enfermedades. Meta: 2 campañas por año	Registros de campañas sanitarias de la cooperativa	No existen eventos climatológicos ni sanitarios extremos
<b>Actividad 1.2 Renovación de plántulas</b>	Renovación de plántulas. Meta: 5% anual	Registro de productores y compras de plántulas	No existen eventos sociales, climatológicos ni sanitarios extremos
<b>Actividad 1.3 Mejora del manejo y prácticas del cultivo de tuna</b>	Campañas para el manejo y cuidado del producto al año. Meta: 2 campañas por año	Registro de actividades de la cooperativa	No existen eventos sociales, climatológicos ni sanitarios extremos
<b>Actividad 1.4. Mejora del manejo post-cosecha de la tuna</b>	Talleres para los socios de la cooperativa sobre manejo y cuidado postcosecha. Meta: 2 talleres por año	Registro de actividades de la cooperativa	No existen eventos sociales, climatológicos ni sanitarios extremos

Fuente: a partir de Medina, 2009.

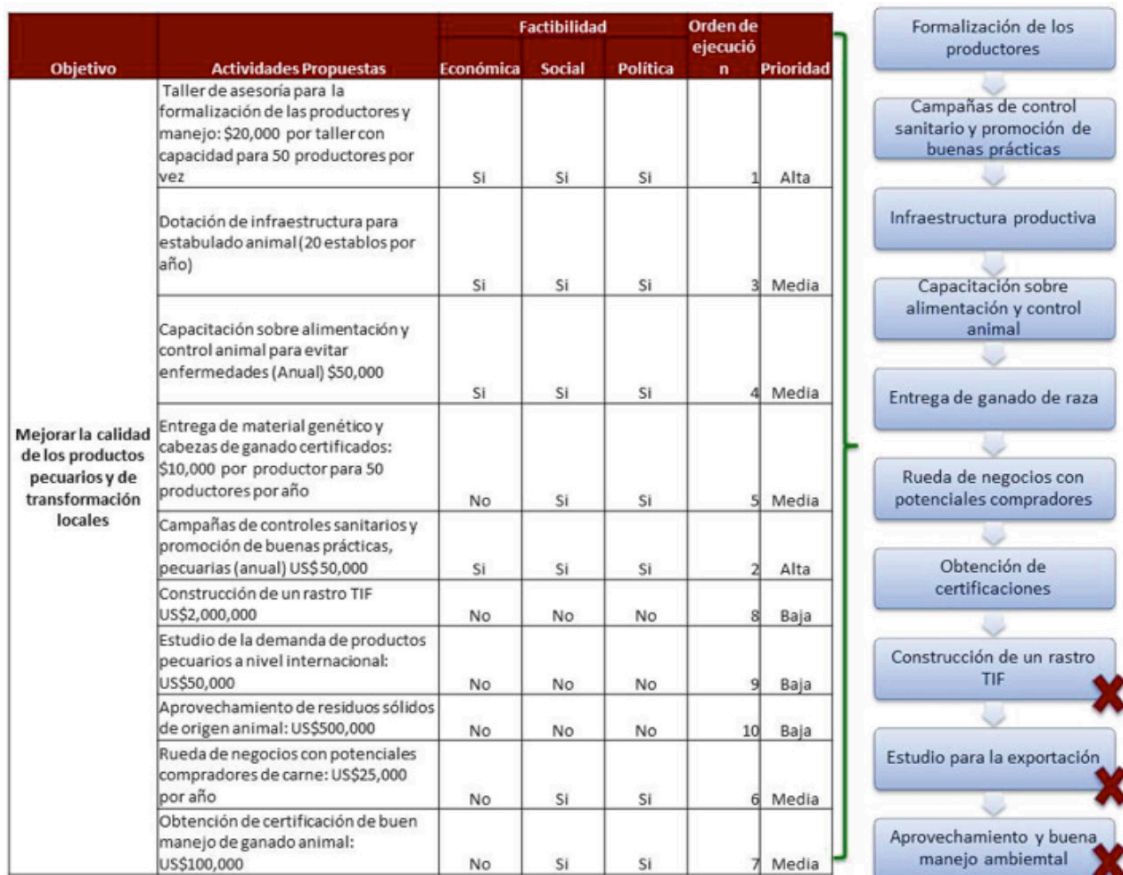
## 2.4 Matriz de Preferencias de Proyectos (Herramienta 7)

Una matriz de preferencias de proyectos se construye a partir de las diferentes actividades enlistadas en la etapa anterior. Una vez que se sabe que es lo que se quiere hacer, se analiza la temporalidad de las intervenciones así como la viabilidad política, institucional y económica. De esta manera, se ordenan y se priorizan aquellas que resultan más factibles de poder concretizarse en un periodo de tiempo realista, ordenando las actividades que requieren de acciones previas.

También es posible aplicar esta matriz en la priorización de los bienes y servicios que conformarán la CTByS o qué circuito de comercialización es más conveniente para los propósitos del territorio.

En el ejemplo (Figura 12), un grupo de productores ganaderos identificó posibilidades para mejorar la calidad de sus productos. El ejercicio permite ordenar aquellas actividades que son prioritarias y eliminar aquellas que no son viables debido a sus altos costos o que no se relacionan directamente con el objetivo planteado.

**Figura 12. Ejemplo de una Matriz de Resultados para un SIAL ganadero**



Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Plan de Negocios (Herramienta 8)

El plan de negocios es un documento que sintetiza los elementos anteriores (qué se va a realizar y cómo), pero que además incluye el flujo financiero de las actividades que se van a desarrollar. De esta manera, se puede analizar la viabilidad económica-financiera de las actividades y mostrar las estrategias que se tendrán para implementar las actividades que generen ingresos a la asociación.

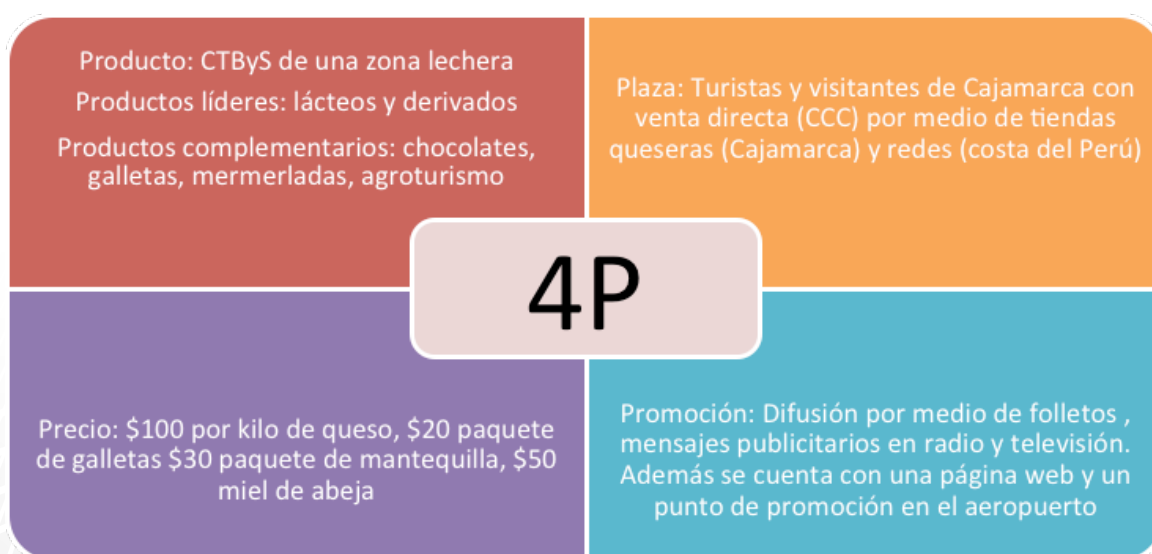
Existe una serie de modelos de plan de negocios, pero en esta guía se considera que existen dos elementos centrales: la estrategia comercial (4P) y el análisis económico-financiero.

La estrategia comercial fue abordada en el primer capítulo de esta guía e

incluye tener claridad respecto a los bienes y servicios que se van a ofrecer. En esta etapa, se puede hablar indistintamente de un bien, conjunto de bienes o “canasta territorial de bienes y servicios”. La CTByS va a permitir una valorización conjunta del sistema en un territorio dado.

Un ejemplo de plan de estrategia comercial para desarrollar una canasta de bienes y servicios se presenta para una zona lechera, donde además hay tiendas queseras. Aquí, los productos líderes son los lácteos (quesos), pero pueden promover la venta de otros productos complementarios como chocolates, galletas, mermeladas de fruta, miel de abeja, entre otros que el territorio genere. También se pueden incluir servicios como rutas turísticas de producción de queso o el agroturismo.

**Figura 13. Ejemplo de Estrategia comercial para una CTByS**



Elaboración propia a partir del Caso SIAL: Queserías Rurales de Cajamarca, Perú.

La estrategia comercial va acompañada del análisis económico-financiero de la actividad, que contempla tanto los ingresos generados por la venta del bien o servicio como los costos asociados a generar el bien o servicio. La idea es poder comparar ambos flujos para determinar si la actividad resulta factible para generar ingresos. Para ello, se pueden emplear diferentes variables como el Valor Presente Neto (VPN) que permite comparar flujos en el tiempo durante un momento y la relación ingreso y gasto (IG) que analiza que tipo de variable resulta mayor.

En el ejemplo siguiente (Tabla 2) se presentan los flujos de ingresos y gastos de una actividad turística como la visita de la “Ruta del Café”.

Como se aprecia en el Tabla 2, se comparan los flujos en el tiempo y se analizan en el valor presente. Es decir, se asume que el dinero “presente” tiene un mayor valor que el dinero “futuro” por los intereses que este podría generar. Los ingresos son mayores que los gastos generados.

De otro lado, la relación beneficio/costo al ser mayor a 1 indica que los beneficios son mayores a los gastos ge-

**Tabla 2. Ejemplo de Análisis Económico de la Ruta el Café**

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Ingresos:</b>						
Ventas de entradas (7,200 x \$100)	\$720,000	\$720,000	\$720,000	\$720,000	\$720,000	\$3,600,000
Venta de derechos por fotografías (500 x \$20)	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$50,000
<b>Total Ingresos</b>	\$730,000	\$730,000	\$730,000	\$730,000	\$730,000	\$3,650,000
<b>Gastos</b>						
Salarios (2 guías)	\$360,000	\$360,000	\$360,000	\$360,000	\$360,000	\$1,800,000
Publicidad	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$75,000
Mantenimiento de señales	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$12,000	\$60,000
Comunicaciones	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$30,000
Limpieza	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$50,000
Página web	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$15,000	\$75,000
Vigilancia	\$120,000	\$120,000	\$120,000	\$120,000	\$120,000	\$600,000
<b>Total Gastos</b>	\$538,000	\$538,000	\$538,000	\$538,000	\$538,000	\$2,690,000
Utilidad (pérdida) neta (Ingresos – Gastos)	\$192,000	\$192,000	\$192,000	\$192,000	\$192,000	\$960,000
Valor Presente Neto (10%) <sup>16</sup>	\$727,831.1					
Relación Ingresos/Gastos	1.35					

16. El Valor Presente Neto se define como la diferencia entre los ingresos actualizados y los gastos actualizados calculados a una determinada tasa de descuento (en el ejemplo, es de 10%). Para ello, se obtienen los ingresos y gastos de cada año de vida del proyecto, se define la tasa de descuento de referencia y se aplican los factores de descuento para cada año. Un valor positivo indica un retorno de la inversión superior a las inversiones realizadas.



nerados y por lo tanto el negocio que se quiere emprender resulta rentable.

## 2.6 Proyecto de Inversión (Herramienta 9)

Los proyectos de inversión son herramientas que sintetizan los costos y beneficios asociados a colocar capital en una acción determinada para generar flujos de ingresos futuros, es decir, analiza los rendimientos futuros que se pueden obtener.

A nivel de una empresa rural, estas inversiones pueden estar ligadas al mejoramiento de infraestructura, procesos productivos, capacitación, entre otras actividades, que tienen un impacto directo sobre el desarrollo de los bienes y servicios que se generan. También pueden estar ligadas a en-

contrar nuevas formas de comercialización (circuitos cortos, tiendas, etc.).

En la elaboración de un proyecto de inversión, deben compararse los costos (montos invertidos) sobre las utilidades que genera (beneficios). Al igual que en los planes de negocios, se deben evaluar con herramientas financieras que permitan inferir si vale la pena realizar el esfuerzo.

En el ejemplo (Tabla 3) se ilustra un plan de inversión para construir un salón que permita hacer demostraciones y exposiciones de fotografías para ilustrar el proceso de siembra y secado de café. Lo anterior, permitiría recibir 35% más de visitantes anuales porque ampliaría los servicios y atracciones del lugar, además de permitir un mayor flujo de turistas.

**Tabla 3. Ejemplo de Plan de Inversión**

<b>Objetivo:</b>		Incrementar el número de visitantes en la Ruta del Café, en una tasa de 20% por año.				
<b>Justificación</b>		Para poder incrementar el número de visitantes, se debe mejorar la infraestructura que permite contar con salones demostrativos sobre el procesamiento del café. Además, a fin de poder contar con una buena atención, se requiere de al menos un guía de turistas adicionales.				
<b>Conceptos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Total</b>
<b>Costo de la inversión:</b>						
- Construcción del salón demostrativo	\$200,000					\$200,000
- Mantenimiento del salón		\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$80,000
- Personal adicional (1 guía)	\$180,000	\$180,000	\$180,000	\$180,000	\$180,000	\$900,000
<b>Total Inversiones</b>	<b>\$380,000</b>	<b>\$200,000</b>	<b>\$200,000</b>	<b>\$200,000</b>	<b>\$200,000</b>	<b>\$1,180,000</b>
<b>Beneficios de la Inversión:</b>						
- Ingreso de turistas adicionales (35% de 7,200 = 2,520 turistas adicionales por año pagando \$100 por entrada)	\$252,000	\$252,000	\$252,000	\$252,000	\$252,000	\$1,260,000
<b>Total Ingresos generados</b>	\$252,000	\$252,000	\$252,000	\$252,000	\$252,000	<b>\$1,260,000</b>
<b>Beneficio (pérdida) neta</b>	<b>-\$128,000</b>	\$52,000	\$52,000	\$52,000	\$52,000	<b>\$80,000</b>
<b>Valor Presente Neto (10%)</b>	\$33,484.6					
<b>Relación Costo/Beneficio</b>	1.0363					

Fuente: Elaboración propia

En este caso, durante el primer año, habrá un flujo negativo de dinero por el alto costo de la inversión inicial, que además estará acompañado de la contratación de personal. No obstante los flujos futuros de visitas permiten cubrir esta inversión, por lo cual resulta rentable. Ello se refleja en un Valor Presente Neto positivo, empleando una tasa de descuento de 10%.

De otro lado la relación costo-beneficio muestra que por cada peso mexicano invertido, se obtendrán 0.0363 pesos de ganancia futura.

## 2.7 Propuesta de políticas públicas (Herramienta 10)

Las propuestas de políticas públicas se construyen con base en el análisis efectuado en las etapas anteriores. Para ello, se retoman los problemas que afectan al Sistema pero que no pueden ser resueltos por los propios actores y están

ligados al marco normativo e institucional. Los procesos de Dinamización Económica de los Territorios Rurales deben contar con el apoyo directo de las políticas públicas como una forma de impulsar y permitir una mayor permeabilidad e impactos de estas acciones, pues estos procesos no se activan solo a partir de la confluencia de intereses y acuerdos entre los actores económicos del territorio.

A partir de ello se debe identificar a quién afecta el problema, que institución o instituciones tienen injerencia en el tema, analizar si existen acciones encaminadas a este tema y ver porque no se han implementado y justificar porque impacta de forma negativa. Es necesario aclarar que los actores de la empresa o del Territorio no podrán hacer la política pero podrán proponerla a través de las instituciones gubernamentales que serán invitadas durante los diferentes talleres.

**Figura 14. Ejemplo de Propuesta de políticas públicas**

Problema identificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alta presencia de plagas y enfermedades que afectan al cacao</li> </ul>
Población afectada	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Productores de cacao de los estados de Chiapas y Tabasco</li> </ul>
Instituciones que podrían contribuir a resolverlo	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SENASICA: control de plagas</li> <li>•INIFAP: tecnologías para evitar la expansión de la plaga</li> </ul>
Programas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>•SENASICA : Sanidad vegetal: desarrollo de campañas y controles</li> </ul>
Justificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para poder incrementar la producción y la calidad del cacao en Chiapas se requiere reducir la presencia de plagas y enfermedades. Aún cuando estos son esfuerzos que pueden hacerse por productor, es necesario contar con una política que tenga una cobertura estatal a fin de evitar la expansión y el contagio de plagas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**Resultado esperado:** Al finalizar esta etapa se cuenta con una estrategia para el desarrollo económico del territorio. Las herramientas de planificación permiten evaluar alternativas e identificar las acciones necesarias. En esta etapa se analizan también las acciones, bienes y servicios que serán ejecutados en la siguiente etapa.

### **Etapa 3: Implementación de actividades**

Una vez que se cuenta con los diferentes elementos del diseño y se han evaluado las diferentes alternativas que constituyen la estrategia económica se llega a la etapa 3. Esta etapa consiste en implementar y poner en marcha las actividades programadas, es decir, se va a concretizar la canasta de bienes y servicios ofrecidos por el territorio, los circuitos cortos de comercialización para mejorar el acceso a los mercados y las diferentes inversiones necesarias para detonar la dinamización económica del territorio.

**Objetivo etapa 3:** Implementar las actividades que detonarán la dinamización económica del territorio.

**Descripción:** La implementación de actividades concretiza las acciones planificadas en la etapa anterior, en donde se analizaron y evaluaron las diferentes opciones posibles para detonar una dinamización económica del territorio.

La dinamización económica del territorio tendrá como resultado una CTByS

que se traduce por la oferta conjunta, articulada y coordinada de los diferentes productos y servicios que se pueden generar en el territorio. El lograr la conformación de una CTByS también depende de otros factores internos y externos como: las capacidades organizativas y de incidencia de los actores económicos territoriales para la implementación de la canasta, las presiones sociales del contexto por una demanda diversificada, el éxito en la construcción de redes entre productores y consumidores, la conformación de políticas públicas adecuadas, entre otros; ver Herramienta 9.

Así, en esta etapa se ejecutan los diferentes planes de negocios e inversión que se planificaron en la etapa anterior. No debe olvidarse que estos planes de negocio e inversión estarán orientados a reforzar la oferta actual de bienes y servicios del territorio, a enriquecerla o eventualmente renovarla con miras a maximizar los beneficios colectivos dentro de un periodo determinado de tiempo. Una forma de lograrlo es mediante la conformación de Circuitos Cortos de Comercialización, ver Herramienta 10.

**Resultado esperado:** Como resultado de las actividades programadas y su implementación (proyectos económicos y planes de inversión) se tiene un proceso que permitirá el enriquecimiento de la CTByS (Figura 15).

De un lado, los proyectos económicos como son los sellos, las certificaciones,

los negocios, los circuitos cortos de comercialización, entre otros, permitirán incrementar las ventas del territorio; mientras que los planes de inversión pueden además contribuir con la reducción de costos, por medio de una mejor organización, capacitación, infraestructura, formas de procesos, entre otros. Así, después de emprender los diferentes pasos para la activación económica del territorio, se puede tener una CTByS “activada” y que será beneficiada en el tiempo por las acciones colectivas económicas.

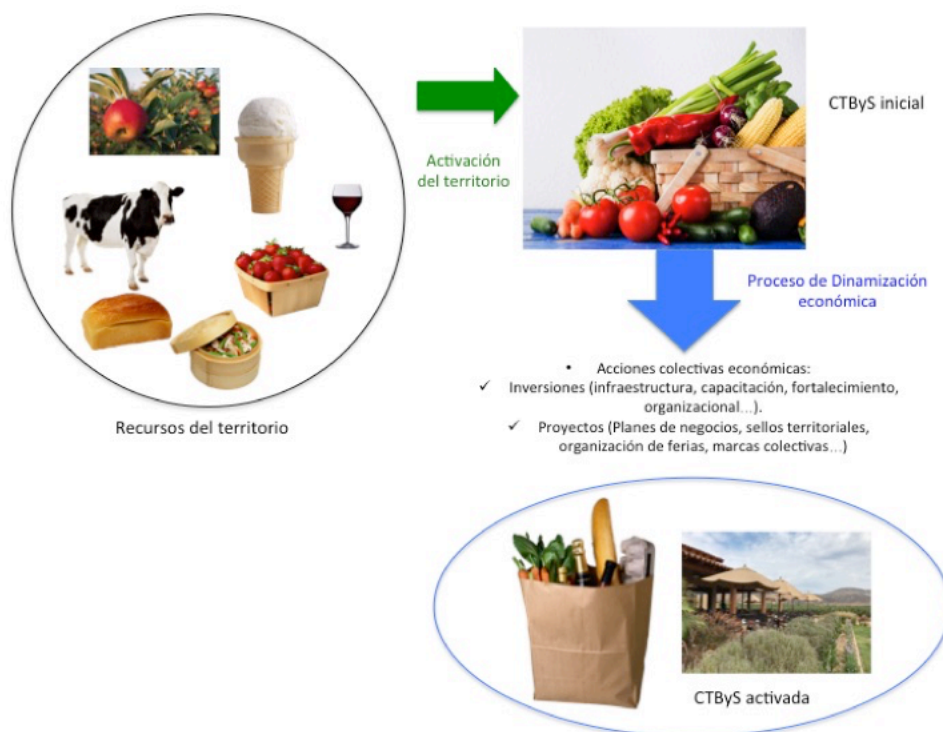
En esta etapa podemos iniciar la puesta en marcha de los proyectos de inversión o planes de negocio que se definieron. Para ello, se requiere de la identificación

de fuentes de financiamiento (bancos, ONG’s, apoyos gubernamentales, etc.) en caso de ser necesario; además, se deberán ajustar los proyectos acorde a los requisitos para el financiamiento. Estas modificaciones deberán ser consultadas con los actores involucrados y realizadas de manera participativa e incluyente. Una vez conseguido el financiamiento, se puede considerar que la puesta en marcha ha iniciado.

#### Etapa 4: Evaluación y ajuste de propuestas

La evaluación permite analizar el logro de los objetivos y además proponer ajustes de propuestas a partir de la retroalimentación del análisis efectuado.

**Figura 15. Implementación de las acciones para la dinamización económica**



Esto ayuda a reorientar las acciones y garantizar el éxito o alertar sobre los aspectos a mejorar, también permite analizar si los logros se hicieron con la menor cantidad de esfuerzos o requirieron mayores acciones que las previstas.

Es decir, en esta etapa se evaluará si las acciones programadas para generar una CTByS funcionaron como estaban programadas y si los planes de negocios e inversión tuvieron los impactos esperados.

**Objetivo etapa 4:** Evaluar las actividades económicas emprendidas por los actores del territorio para encontrar áreas de mejora que permitan una mayor eficiencia y eficacia de las mismas.

**Descripción:** La evaluación permite revisar las acciones llevadas a cabo y los logros alcanzados, así como el impacto que pudiera tenerse sobre los diferentes actores. A partir de ello, se pueden hacer ajustes respecto a: la inclusión de nuevas acciones, mayor esfuerzo en acciones existentes, reducir acciones, incluir a nuevos actores, revisar presupuestos, incluir nuevos problemas o retos a afrontar, evitar las duplicidades de esfuerzos.

Es así que con la participación de los diferentes involucrados en el proceso se puede realizar una evaluación participativa, pero que se apoye sobre los resultados hallados en una evaluación externa. La ventaja de una evaluación externa es que permite que un agente externo revise la planeación, operación y ejecución de actividades sin tener un mayor involucramiento o parcialidad con los resultados.

A partir de los resultados de la evaluación, es posible construir un nuevo diagnóstico, que insume los logros de la etapa concluida hacia un futuro de mediano y largo plazo. Por ello, permite el cierre del ciclo del proyecto, pero también la apertura de otro ciclo.

**Resultado esperado:** Evaluación de actividades económicas en el territorio.

**Herramientas:** Existen dos herramientas como son la evaluación externa y la evaluación participativa que se complementan entre sí. La primera se realiza a partir de entrevistas con informantes clave y, si es posible, con entrevistas representativas sobre los diferentes actores, de manera que los resultados puedan ser inferidos hacia el resto de la población.

#### 4.1 Evaluación externa de resultados del proyecto

La evaluación externa permite analizar el cumplimiento de los objetivos y acciones planteados en el diseño del proyecto o programa. De esta manera se analiza si se cumplieron con los indicadores planteados, se respetaron presupuestos, la operación de las acciones fue fluida, etc.

Existe una serie de metodologías y contenidos que pueden ser abordados durante una evaluación, pero las principales se centran en describir el proyecto, la forma de operar y los resultados alcanzados. Para elaborarla se consultan los documentos del proyecto (diseño, estado de cuentas, formatos de operación) y también se realizan entrevistas con los diferentes actores involucrados para obtener información relevante respecto a la operación del mismo.

En la figura 16 se ejemplifica una presentación de resultados de una evaluación externa al Proyecto Biopacífico.

Se detallan los objetivos para cada una de las áreas temáticas del Proyecto, el grado de cumplimiento de los objetivos

**Figura 16. Ejemplo de Resultados de un proyecto**

Resumen de Logros por Área Temática		
Objetivos por Área Temática	Grado de Cumplimiento	Rasgo Sobresaliente
<b>Área a Conocer</b>		
Objetivo Inmediato 1: Elaborar un diagnóstico básico especializado de los factores físicos, bióticos y antrópicos que influyen en la conservación y manejo de la biodiversidad en la región, el cual servirá como herramienta para la planificación sectorial, regional y local.	satisfactorio	El PBP ha producido importante información para el proceso de planificación. Será “apropiada” por el Instituto de Investigaciones del Pacífico.
Objetivo Inmediato 2: Determinar y caracterizar la biodiversidad del Chocó Biogeográfico colombiano y la estructura y funcionamiento de los ecosistemas de mayor singularidad, presentes en la región.	satisfactorio	Excelente identificación de Distritos Biogeográficos y de sus caracteres generales: como el de especies por taxas, etc.
Objetivo Inmediato 6: Aportar información para la Zonificación Ecológica de la Región del Chocó y contribuir a la formulación de estrategias para la protección de la biodiversidad y el desarrollo sostenible.	satisfactorio	Excelente identificación de Zonificación Biogeográfica basada en cuencas hidrográficas; ha sido compatibilizada por PBP con otros sistemas de zonificación disponibles (Zonificación Biogeográfica ajustada a Paisajes ecológicos).
<b>Área Valorar</b>		
Objetivo Inmediato 3: Determinar en concertación con las comunidades los usos actuales y potenciales de la biodiversidad y su potencialidad económica para los habitantes de la región y para la Nación.	satisfactorio	Destacamos el número reducido de experiencias con recursos de la biodiversidad con miras hacia los mercados de exportación (ej., mariposas) o las de producción sostenida de animales silvestres.
Objetivo Inmediato 4: Formular y poner en marcha proyectos comunitarios económicamente rentables mediante el diseño, experimentación y validación técnica de modelos de manejo de bosques, utilización de áreas dedicadas a la preservación y sistemas alternativos de producción a partir de zootecnia, piscicultura y agroforestería.	insatisfactorio	
<b>Área Movilizar</b>		
Objetivo Inmediato 5: Lograr la participación comunitaria, de instituciones públicas y privadas, locales y regionales en la ejecución del proyecto y especialmente en los procesos de planificación y ordenamiento territorial que han de implementarse posteriormente.	altamente satisfactorio	Destacamos la manera en que el PBP logró adaptarse a circunstancias cambiantes y concertar planes de trabajo conjuntamente con grupos comunitarios. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación del Equipo Ampliado</li> <li>• Concertación del POA95/97</li> </ul>
Objetivo Inmediato 7: Fortalecer la capacidad de instituciones científicas, municipios, instituciones públicas y comunidades de la región, para la investigación, manejo, defensa y aprovechamiento de la biodiversidad.	insatisfactorio	El PBP desarrolló un Centro de Información y Documentación y su Base de Datos Etnobiológica, a las que cualquiera podía acceder.
<b>Área Formular-Asignar</b>		
Objetivo Inmediato 9: Consolidar una base legal con relación a la definición de estrategias y políticas sobre la tenencia y uso de la tierra en el Pacífico colombiano y sobre la defensa de la biodiversidad en lo relacionado con regímenes de patentes y propiedad intelectual.	satisfactorio	PBP ha tenido un papel importante en la definición inicial de estas dos problemáticas altamente complejas.
Objetivo Inmediato 10: Establecer el Plan de trabajo para la Segunda Fase del Proyecto.	altamente satisfactorio	El Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico ha incorporado un gran porcentaje de procesos y estructuras de decisión del PBP a través de su Plan Estratégico 1998-2002.

Fuente: Informe de la Evaluación Externa Final. Proyecto PNUD-GEF COL/92/G31. Proyecto Biopacífico (1992-1998).

y por lo menos una cualidad por la cual se otorga el grado de cumplimiento.

Únicamente el cumplimiento de dos de los nueve objetivos del Proyecto Biopacífico que se evaluaron, fueron insatisfactorios, otros dos como altamente satisfactorios y el resto tienen un grado de cumplimiento satisfactorio. Es decir, si se desea continuar a futuro, debe hacerse especial énfasis para revertir los resultados insatisfactorios por medio del análisis de los problemas encontrados.

#### 4.2 Taller participativo de presentación de resultados

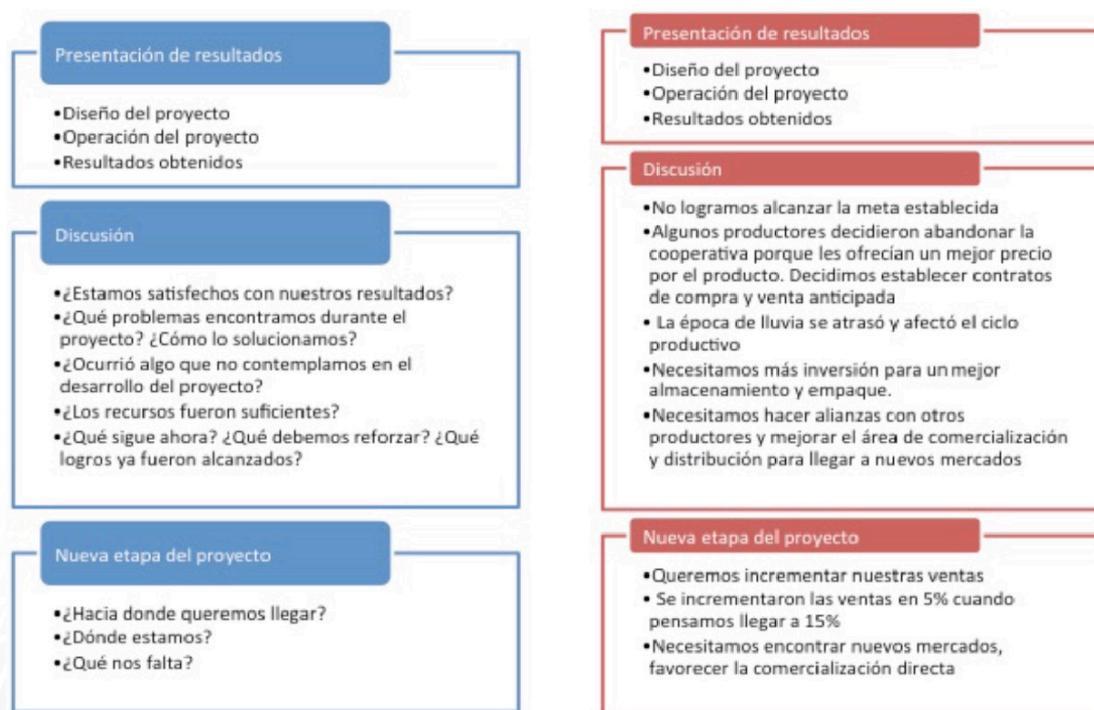
En esta última acción, se presentan y discuten los resultados de la evaluación

externa con miras a adoptar medidas que permitan un mejor desarrollo económico. Se puede organizar un taller con los diferentes actores que tenga una estructura de: presentación de la evaluación, discusión de los resultados, definición de una nueva etapa del proyecto.

Una vez que el evaluador presenta los resultados y hallazgos de la evaluación, se genera una discusión al interior del grupo que se centra entre el proyecto planeado y los resultados alcanzados. Lo anterior permitirá iniciar una nueva etapa del proyecto, con diferentes metas y objetivos

Concluido este ejercicio se cierra el primer ciclo y se da inicio a uno nuevo, con el diagnóstico, seguido por

**Figura 17. Ejemplo de síntesis de presentación de resultados**



Fuente: Elaboración propia

el diseño, implementación y nueva evaluación.

### **¿Cuándo concluye la dinamización económica de los territorios rurales?**

El proceso de dinamización económica de los territorios rurales sigue un círculo virtuoso. Una vez que se evalúan las acciones realizadas en un periodo determinado, es posible que los actores encuentren nuevas inquietudes o emprendimientos a realizar y sigan nuevamente con la etapa 1 de diagnóstico. Es decir, en la etapa 4 de evaluación, se muestran los logros alcanzados pero también sirve para encontrar nuevas áreas de trabajo a futuro.

Lo anterior se consolida como un proceso de desarrollo sustentable, en el cual en cada período se siguen nuevas acciones para un mejor desarrollo del territorio en un horizonte de tiempo indeterminado. Es posible también que los actores al finalizar el proceso se encuentren satisfechos con las acciones emprendidas y decidan continuar por diferentes caminos, dando fin al ciclo colectivo.

Es por ello que no se puede establecer un periodo de tiempo para el fin del ciclo, sino que ello dependerá de cada territorio y de los problemas que estarán enfrentando en cada momento.







## Sección 2. Caja de Herramientas



## **Herramienta 1: Talleres participativos para la definición de problemas**

Los talleres participativos sirven para involucrar a los diferentes actores en las actividades del estudio, son espacios de reunión dinámicos. Esta actividad tiene como objetivo delimitar el problema económico que se espera sea resuelto, involucrar a los diferentes actores y realizar un mapeo de los principales actores, su vinculación y ubicación dentro del territorio.

Un problema en el sector de estudio es una situación o estado que afecta a un grupo o unidad de análisis (población, territorios o áreas) desde la perspectiva con la que se está estudiando al sector (FAO, 2014). Es decir, es una situación negativa actual que se espera revertir por medio de acciones (por ejemplo tener bajos ingresos o mala calidad del producto). En ese sentido, se debe evitar que sean: improvisados, superficiales, apresurados, excluyentes, impuestos, manipuladores y faltos de compromiso.

En primer lugar, para llevar a cabo un taller participativo exitoso, debemos realizar un análisis de los actores que consiste en identificar a las personas, grupos o instituciones que puedan tener algún vínculo en el sector o área de estudio, con el fin de optimizar los beneficios sociales y limitar los impactos negativos que puede provocar una intervención gubernamental en el sector (FAO, 2014). Este análisis se realiza siguiendo los siguientes pasos:

1. Identificar a los actores relevantes del sector o territorio,
2. Categorizar a cada uno de los actores según el grupo al que pertenece (gobierno, productores, población, académicos, investigadores, empresarios, etc.),
3. Identificar cuáles son los problemas percibidos por los actores,
4. Identificar las necesidades y los intereses para cada grupo,
5. Conocer los potenciales o medios desaprovechados actualmente que, mediante su activación permita una mejora de la situación o resuelva algún problema,

6. Clasificar a los grupos de actores de acuerdo a si es beneficiario, opositor, ejecutor, colaborador, financiador, etc. del programa o proyecto. A esto le podemos llamar la postura.
2. ¿Qué tan grande es el problema?
3. ¿Quiénes son los afectados por el problema?
4. ¿En cuánto tiempo se podría resolver el problema?
5. ¿Qué rol podrían tener los actores en la resolución del problema?

Para simplificar los pasos anteriores se recomienda la construcción de una matriz de involucrados (Tabla 4).

Una vez que se han identificado los actores potenciales, se les puede convocar a un taller, clarificando el objetivo y señalando que se realizará de manera inclusiva, resaltando la importancia de contar con ellos.

Durante el taller, se pueden realizar mesas de trabajo para construir la delimitación del problema. Algunas preguntas que pueden guiar esta construcción son:

1. ¿Qué problemas tiene el territorio o sus actores que no permiten maximizar los beneficios económicos?

Para esto se puede realizar una lluvia de ideas, que es una forma de obtener información rápida y participativa en la que los actores directamente relacionados en la problemática del territorio. Recopila más abiertamente todas las ideas y percepciones de los participantes. Es un método que ocupa muy poco tiempo y recursos en su realización.

Para realizar la lluvia de ideas es necesario introducir una pregunta detonante, esto puede ser a través de una



**Tabla 4. Matriz de involucrados**

Grupos	Problemas	Necesidades /intereses	Potencialidades	Postura
<b>Pescadores</b>	Bajos ingresos pesqueros	Aumentar los niveles de captura o buscar un mayor valor agregado por los productos	Pueden manejar los recursos Son necesarios para la estabilidad económica y social de la zona	Buscar proyectos para incrementar el valor agregado de sus productos
<b>Gobierno</b>	Elevar la productividad pesquera del país	Propiciar el desarrollo económico- sustentable del país	Cuentan con Programas de apoyo	Buscar una solución consensuada para el aprovechamiento sustentable de la pesca
<b>Ambientalistas</b>	Reducir la sobreexplotación pesquera de la zona	Contribuir a la conservación marina	Cuentan con metodologías para monitorear el ecosistema marino	Apoyar el aprovechamiento sustentable de recursos pesqueros

Fuente: Elaboración propia

pizarra. Los participantes deberán escribir sus ideas en torno a la pregunta detonante en tarjetas para que el facilitador del taller pueda reunir las. Aquellas tarjetas entorno a una misma idea serán eliminadas, previo acuerdo con los participantes, y será redactada una nueva tarjeta con la participación de todos. Por último, se debe decidir qué camino tomar en torno al resultado obtenido (Geilfus, 2002).

El resultado esperado de este taller es tener identificada la problemática del territorio. Para ello es recomendable apoyarse en el análisis FODA y el árbol de problemas, metodologías contenidas en esta Guía.

A partir de los resultados del taller, es factible elaborar los cuestionarios o entrevistas para captar información que sea necesario verificar como aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales, entre otros que den mayores elementos sobre la dimensión del problema.

## **Herramienta 2: Análisis FODA**

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión que promueve la participación y produce un resultado accesible para distintos actores. El cuadrante FODA (resultado del proceso) es una síntesis realista que integra distintas perspectivas de las condiciones que perciben los actores clave.

Un FODA responde cuáles son las ventajas (Fortalezas), alternativas (Oportunidades), desventajas o deficiencias (Debilidades) y riesgos externos (Amenazas) que determinan la situación actual del territorio que es analizado. Esta herramienta se puede aplicar para distintos sectores productivos, actores de la cadena, niveles de organización o territorios, políticas aplicadas, etc.

El FODA puede construirse como parte de un taller, donde se forman grupos de trabajos integrando diferentes actores. En cada uno de ellos se designan un moderador y un relator. El primero organizará y coordinará las labores del grupo; mientras que el segundo integrará y presentará los resultados del trabajo del grupo. En cada grupo se decidirá la dinámica para llevar a cabo el trabajo, aunque de preferencia se podrán tener tarjetas en las que los participantes puedan escribir sus respuestas en cada ocasión (ver adelante). Además se tendrá un papelógrafo (o rotafolios) para integrar los resultados al final.

Un taller de análisis FODA puede iniciar con la presentación, por parte del Promotor, de un breve diagnóstico o de los antecedentes que llevaron a la realización del ejercicio. A continuación se explica el procedimiento general y se organiza a los grupos que serán guiados por los coordinadores seleccionados.

Las preguntas que orientan la formulación del cuadrante FODA pueden ser:

- **FORTALEZAS:** ¿Cuáles son las ventajas que presenta la actividad? ¿Cuáles son los elementos positivos de los actores para desarrollar la actividad?
- **OPORTUNIDADES:** ¿Cuáles son los elementos externos que pueden influir o afectar positivamente el desarrollo de la actividad?
- **DEBILIDADES:** ¿Cuáles son las desventajas que presenta la actividad? ¿Cuáles son los problemas que tienen los actores para desarrollar las actividades?
- **AMENAZAS:** ¿Cuáles son los elementos externos que pueden influir negativamente en el desarrollo de la actividad?

Posteriormente, se realiza una sistematización de la información y se debe entregar una matriz FODA consolidada y validada con los actores de la cadena. Esta información contribuye a elaborar un plan de acción puesto que se orienta a resolver las debilidades y potenciar las fortalezas existentes, dentro de un entorno (Boucher y Reyes, 2013).

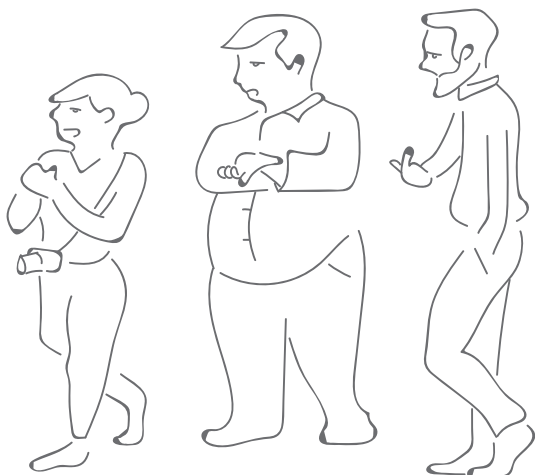
**Tabla 5. Ejemplo FODA de la Cadena nopal verdura en Acelotla de Ocampo, Hidalgo**

<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Elevada capacidad de innovación de los productores. Adecuado aprovechamiento del agua (goteo y nebulización). Se comercializa un producto nutracéutico. La zona cuenta con experiencia en la producción. Los productores usan técnicas de producción orgánica. Los productores cuentan con la capacidad de almacenar y conservar la producción (romper temporalidad).</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Existen apoyo gubernamentales para el sector. Redes de información. En la zona se promueve la captación de agua de lluvia para uso agrícola. La región cuenta con vías de acceso que facilitan la distribución. Existen cambios en los patrones de consumo, donde se valoriza la tuna por sus propiedades alimenticias.</p>
<p><b>Debilidades</b></p> <p>Limitada infraestructura para el uso del recurso hídrico (agua). Altos costos de traslado de la producción. Los productores cuentan con limitados recursos económicos. Los productores no cuentan con información técnica para el buen manejo del producto.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Existe un envejecimiento en la población rural. Hay cada vez más competidores. Se presenta una mayor recurrencia de condiciones medioambientales severas (heladas, sequía). Existe una baja calidad fitosanitaria en la zona con la elevada presencia de Plagas.</p>

Fuente: Caracterización del SIAL nopal verdura y fruta en el estado de Hidalgo, México.

### Herramienta 3: Análisis de la cadena de valor

El análisis de cadena de valor (ACV) se constituye como una herramienta que permite describir y caracterizar los componentes o eslabones que integran la cadena de un producto o servicio. En ella se detallan los actores que desarrollan las actividades y la naturaleza e intensidad de las interacciones que se dan entre actividades funcionales como son la producción local, las agroindustrias rurales, los sitios de comercialización de productos agroalimentarios, los servicios gastronómicos y el consumo final.

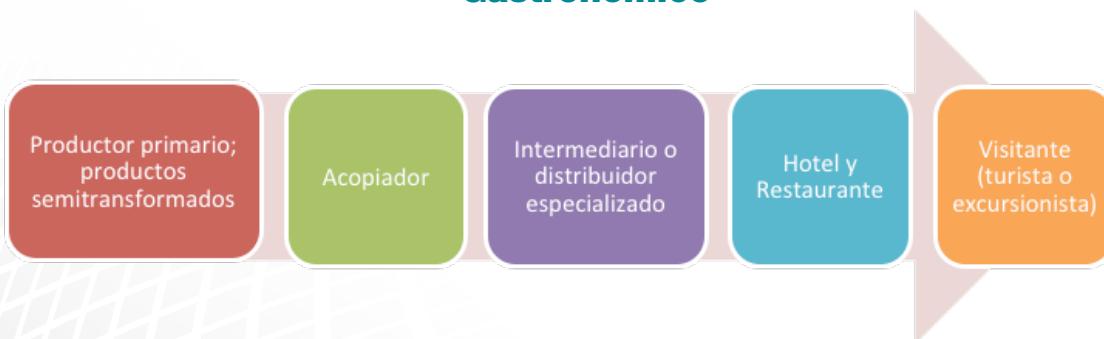


Las cadenas están compuestas por una serie de actores o empresas que interactúan para proveer bienes y servicios. El ACV analiza la creación de valor entre los eslabones, el cual se da generalmente por la innovación del producto y procesos. En cada etapa se reconoce la importancia económica de las relaciones entre cada eslabón para la generación y distribución de beneficios. Para realizar un ACV completo, se debe elaborar un mapeo económico y un mapeo geográfico.

El mapeo económico de la cadena de valor es una herramienta que nos permite identificar el papel que juega cada uno de los actores que la conforman, saber qué relaciones e interconexiones hay entre ellos, conocer y comprender el flujo de productos, servicios, información y pagos. También, gracias a esta herramienta se puede mejorar la cadena de valor en aquellos eslabones que se identifican como débiles.

Consiste en obtener, de manera participativa con colaboración de los distin-

**Figura 18. Ejemplo de Cadena de Valor acotada al Turismo Gastronómico**



tos actores de la cadena productiva, un modelo esquemático del sistema de producción y comercialización analizada, donde el “mapa” obtenido implica identificar a los participantes y sus roles.

El primer paso en el análisis del sistema productivo es definir el flujo del producto desde su estado primario, pasando por su transformación, llegando a los consumidores.

Algunas preguntas que pueden apoyar el ejercicio de mapeo tendrán que ver con las siguientes categorías:

- **Actores.** ¿Quiénes y cómo participan?
- **Costos.** ¿Cuáles son cada uno de los insumos y servicios necesario para obtener el producto?

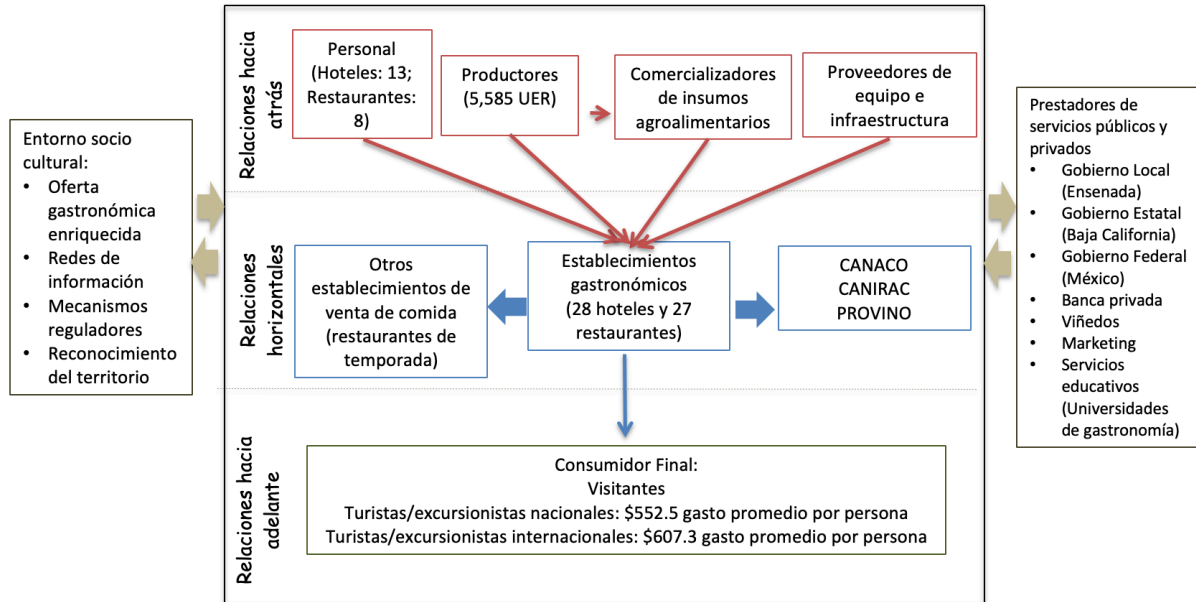
- **Precios.** ¿Cómo podemos poner un precio? ¿Quién es el cliente?
- **Apoyos.** ¿Quiénes han financiado y que sectores están interesados?
- **Mercados.** ¿Qué es y cómo funciona la oferta y la demanda de este sector?

Para ello, se realiza una representación de Schmitz , que permite esquematizar las relaciones de los productores, así como las trabas que les impiden insertarse en la cadena. Este modelo analiza los establecimientos gastronómicos con un esquema que presenta las relaciones horizontales hacia atrás (con los proveedores) y hacia adelante (con los clientes) (Figura 19).





**Figura 19. Ejemplo del diagrama de Schmitz para el Sistema Turístico – Gastronómico en Valle de Guadalupe**

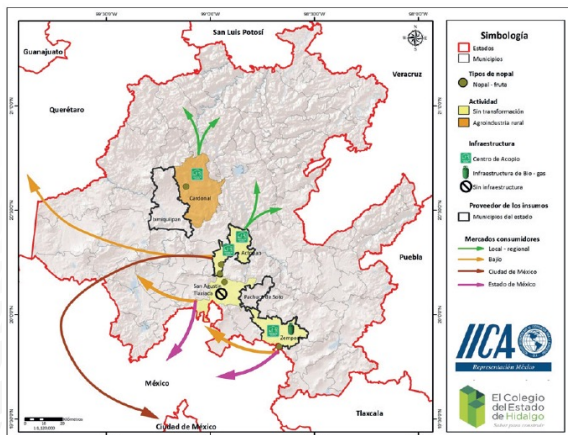


**El mapeo geográfico** consiste en ubicar espacialmente dónde se encuentran todos los actores de la cadena de valor. Puede realizarse sobre un mapa del territorio, utilizando marcadores diferenciados para cada grupo de actores, permite conocer la distancia física entre actores y por la cual se trasladan los productos.

Una vez se cuenta con los mapeos de la cadena, la herramienta que permitirá elaborar el plan de inversión o el plan de negocio es el marco lógico que será descrito a continuación.

**Figura 20. Mapeo de la cadena de valor de la tuna en el estado de Hidalgo**

**Herramienta 4: Árbol de Problemas**



El árbol de problemas es un análisis que permite identificar las causas y consecuencias que tiene el problema central identificado en la etapa de diagnóstico. Así, a través de un diagrama se describe el problema central como el “tronco” del árbol, mientras que sus causas son las “raíces” y sus consecuencias son las “hojas o frutos” del mismo.

Es la identificación de los principales problemas que afectan al sector o territorio de interés y sobre los cuales

Fuente: Caracterización del SIAL nopal verdura y fruta en el estado de Hidalgo, México.

se desea actuar. Se deben analizar las causas y efectos a partir de la identificación de un problema central y los resultados de este análisis serán resumidos en un árbol de problemas.

Existen varias formas de identificar problemas, las principales son: la revisión de información documental, entrevistas en campo, encuestas y talleres participativos. Es mediante estos instrumentos que se pueden identificar las situaciones negativas del sector o territorio, para que una situación negativa pueda ser considerada un problema, debe reunir las siguientes características:

- a) Debe ser una situación actual que haya estado presente por lo menos los últimos cinco años,
- b) Debe ser una situación que es posible revertir mediante nuestra intervención.

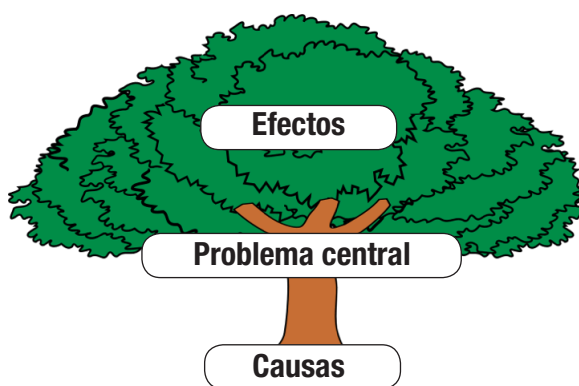
El método para elaborarlo es la metodología del marco lógico, consiste en el ordenar las causas y los efectos detectados en las etapas previas en un esquema de árbol, donde el problema central es el punto de partida y conforma el tronco del árbol; las causas formarán las raíces y los efectos serán la copa.

- Primero se debe determinar el problema central, éste será en el que incidan todos los demás problemas, lo que le confiere un carácter global e integrado, por lo cual constituye el tronco del árbol.
- Una vez identificado el problema central, se deben identificar las

causas directas. Éstas son las situaciones negativas que originan directamente al problema central, de igual manera, se identifican las causas que dan origen a las causas directas, de esta manera se conforman las raíces del árbol.

- Finalmente, se identifican los efectos que causa el problema central. Los efectos son las situaciones negativas que se colocan arriba del problema central y conforman la copa del árbol.

**Figura 21. Esquema del árbol de problemas**



Fuente: Elaboración propia

### **Cómo redactar los problemas**

- Se deben describir problemas actuales que hayan tenido presencia por lo menos durante los últimos cinco años. Las situaciones negativas coyunturales quedan excluidas.
- Se deben evitar las frases “No hay” o “Falta de”, ya que de esta manera se está describiendo lo que

quiere hacerse, y no el problema que existe.

- Evitar frases ambiguas que contiene en sí misma varios elementos. Esto dificulta analizarlos uno a uno.
- Evitar utilizar frases que contengan tanto la causa como su efecto.
- Finalmente, se debe cuidar la jerarquía y orden en que se colocan los enunciados en el árbol. Esto se realiza verificando que exista una causalidad directa con el problema que se analiza, como se detalle en el siguiente ejemplo (FAO 2014).

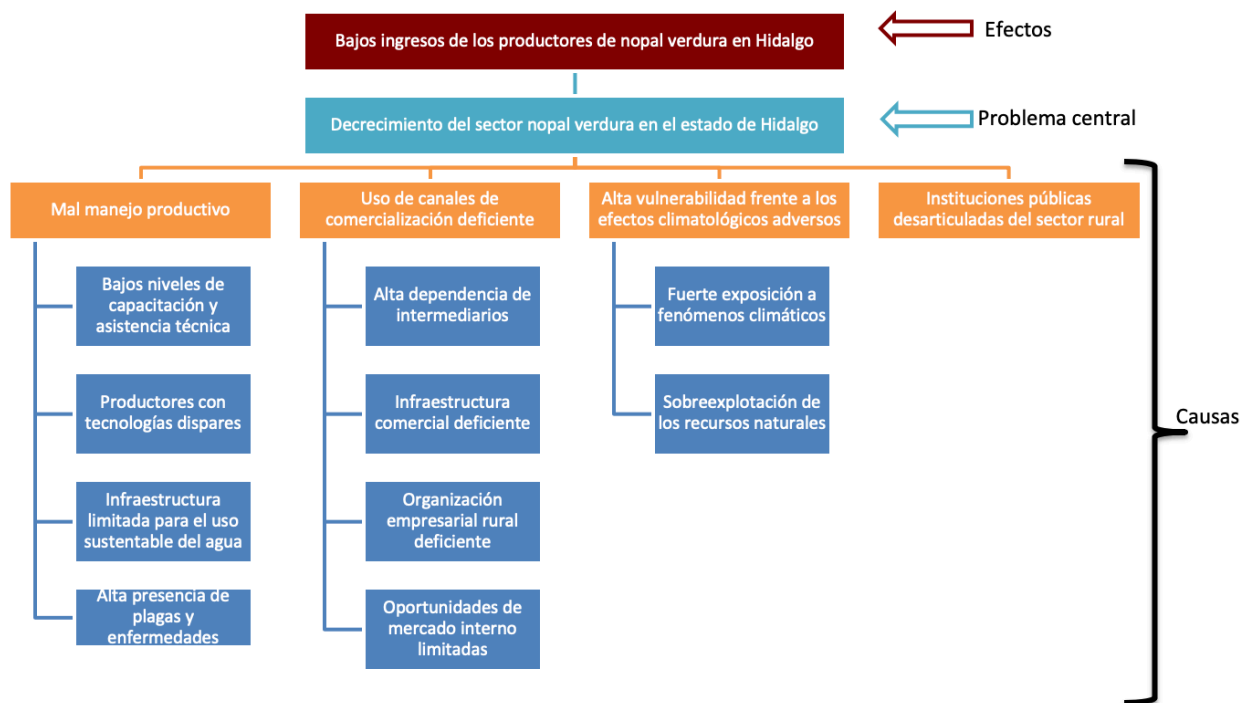
### Población objetivo

Una vez que se tienen bien identificados los problemas y cómo se van

a solucionar, se deberá determinar a qué población es la que afectan estos problemas y cuáles son sus características.

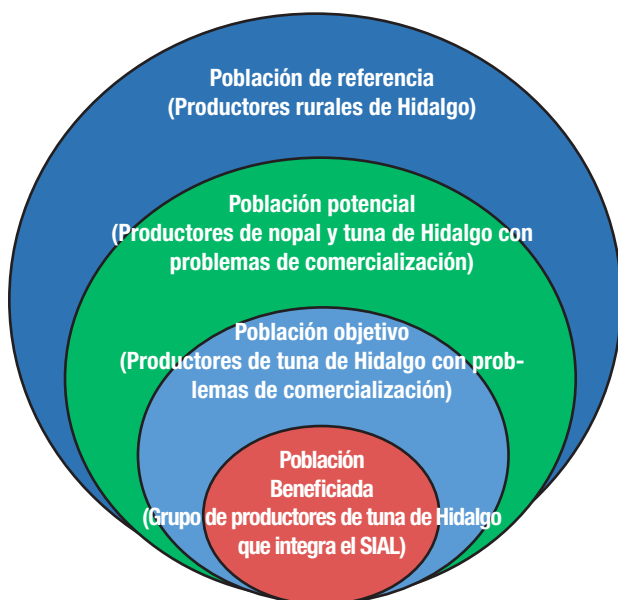
Primero se debe identificar a la población potencial que es aquella que presenta el problema identificado y está en las posibilidades del plan de inversión atender. Para ello, se deben establecer las características que las definen, por ejemplo, si el problema es “los bajos niveles de comercialización de los productores de nopal en el estado de Hidalgo” los criterios deberían ser el nivel de ingresos, la cantidad comercializada, la actividad económica y la ubicación geoespacial.

**Figura 22. Ejemplo de Árbol de problemas**



Dado que los recursos económicos, humanos y de tiempo para implementar el plan de inversión son limitados, se debe focalizar aún más y priorizar la atención agregando otras variables, por ejemplo si es que pertenece a algún grupo en condiciones de vulnerabilidad (indígenas, mujeres, jóvenes, afrodescendientes, etc.).

**Figura 23. Esquema de la población objetivo**



Fuente: Elaboración propia.

### Herramienta 5: Árbol de Objetivos

En este análisis se describirá la situación futura a la que se desea llegar una vez que los problemas se han resuelto mediante la intervención (plan, programa, proyecto). Esto se logra mediante la conversión de los estados negativos de los problemas en situa-

ciones positivas. De igual forma que en el árbol de problemas, los objetivos son resumidos en un árbol.

De acuerdo al orden jerárquico de los objetivos, éstos se dividen en cuatro tipos:

1. **Fin:** Es el objetivo sectorial de desarrollo al cual la intervención pretende contribuir. Su plena realización está fuera del alcance de la intervención, pero la conjunción con otros programas o proyectos conducirá a su logro.
2. **Propósito:** Es el objetivo concreto de la intervención y su realización se concreta al término de la ejecución de la intervención.
3. **Componentes:** Son el resultado de las actividades de la intervención y normalmente toman la forma de bienes y servicios, los cuales son provistos para lograr el Propósito.
4. **Actividades:** Son las tareas o acciones que el ejecutor debe cumplir para producir cada uno de los componentes de la intervención. Las actividades pueden desagregarse a su vez en sub-actividades o insumos (FAO, 2014)

Los objetivos se deben redactar como una situación alcanzada, no se debe incluir el medio y el fin en una misma oración, hay que tomar en cuenta que el tiempo y los recursos son limitados por lo que las situaciones deseadas deben ser factibles.

Entre los diferentes niveles de objetivos debe existir un vínculo causal, lo

cual es conocido como la lógica vertical. En ese sentido, si el programa o proyecto está bien diseñado debe cumplirse lo siguiente:

- Las actividades que conforman los componentes son las necesarias y suficientes para producirlo,
- Los componentes son los necesarios y suficientes para lograr el propósito del proyecto o programa, y
- El logro del propósito contribuirá significativamente al fin.

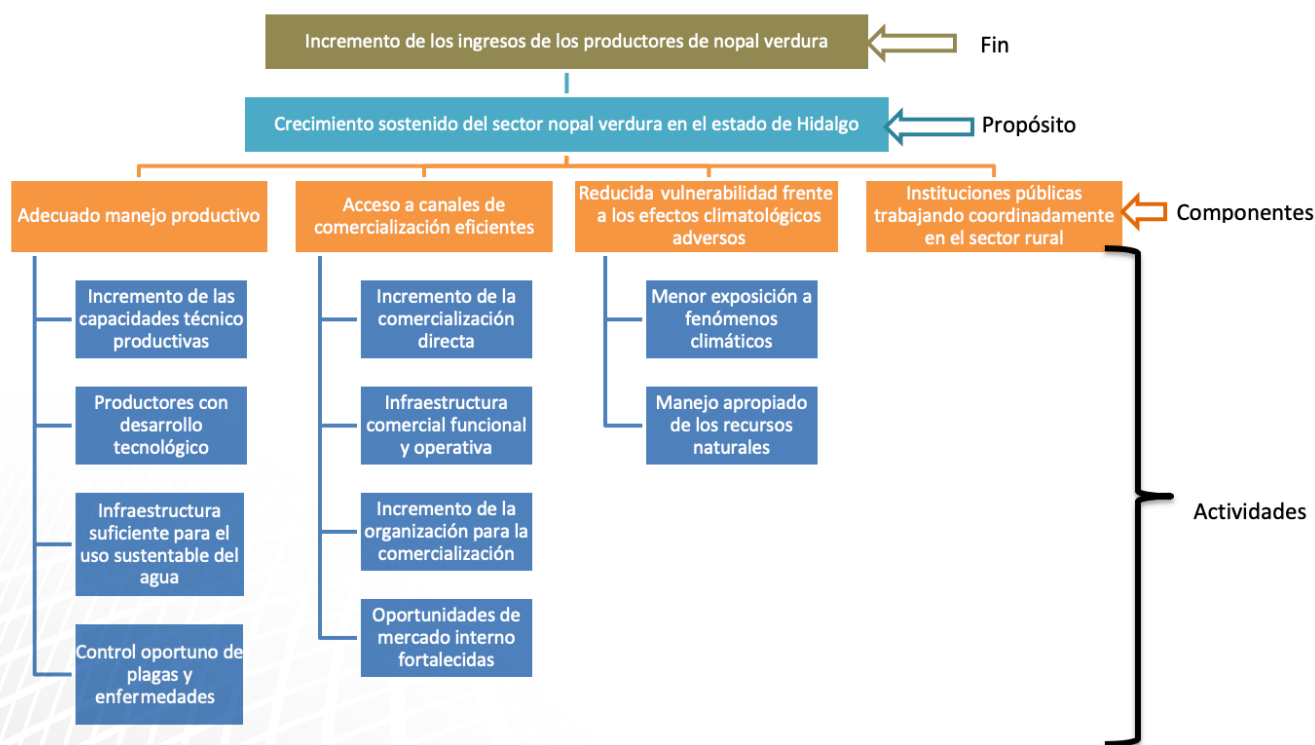
### Herramienta 6: Matriz de Marco Lógico

La Matriz de marco lógico resume los objetivos del proyecto realizados previamente. Generalmente se compone

por cuatro columnas y un número variable de filas el cual dependerá de la cantidad de componentes y actividades que se contemplen en el árbol de objetivos.

Como resultado del análisis de objetivos se genera el primer elemento de la matriz, el resumen narrativo, que se compone del Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades del plan o proyecto. En términos del diagnóstico, el fin representa al objetivo general y el propósito al objetivo específico, los componentes serán los resultados y las actividades serán las acciones o procesos que se deben ejecutar. Estos elementos van en la primera columna (resumen narrativo) y

**Figura 24. Ejemplo de Árbol de objetivos**



se plasman de arriba hacia abajo el fin, propósito, componentes y actividades.

Lo siguiente es establecer los indicadores de desempeño con sus respectivas metas que permitan establecer parámetros de lo que se pretende lograr con el plan de inversión en términos de cobertura, resultados e impactos. Éstos deben ser específicos para cada elemento y ser verificables, de tal manera que tanto los facilitadores como los beneficiarios del plan de inversión puedan comprobar los avances.

A continuación, se establecen los medios de verificación no sólo deben contener la fuente de información, sino detallar el método que será utilizado para recabar dicha información, el método de análisis de esta, la periodicidad o frecuencia de recolección de datos y la agencia o entidad responsable de recolectarlos.

Posteriormente se establece una línea base de los indicadores que sirven para monitorear los beneficios, a partir de la cual se medirá el cumplimiento de los objetivos planteados. Esta línea base se construye a partir de los datos recabados en el diagnóstico de la cadena de valor. Algunos ejemplos son: informes de avances del proyecto, informe final, bitácoras, registro de productores, memorias de capacitación, etc.

Por último se determinan los supuestos que son acontecimientos que están fuera del control del ejecutor y que, sin embargo, son importantes para que el proyecto o programa avance en cada nivel de objetivos y logre su fin. Éstos son los factores externos que se requieren cumplir para el logro de los objetivos y se requieren para que se cumpla o contribuya el nivel inmediato superior de la matriz.

**Tabla 6. Ejemplo de Matriz de Marco Lógico**

Resumen Narrativo	Indicadores	Metas	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fin: Incremento de los ingresos de los productores del sistema nopal verdura</b>	Tasa de incremento anual de los ingresos de los productores de nopal verdura.	Tasa: 5% anual	Encuestas representativas de los productores	
<b>Propósito: Crecimiento sostenido del sector nopal verdura en el estado de Hidalgo.</b>	Tasa de incremento anual del sector de nopal verdura en Hidalgo.	Tasa: 5% anual	Sistema de Información Agroalimentario y Pesquero.	Las plagas y enfermedades se mantienen controladas.
<b>Componente: Acceso a canales de comercialización eficientes</b>	Tasa de incremento de ventas de la producción de nopal verdura con canales de comercialización eficientes.	Tasa: 10% anual	Reporte anual del Proyecto de Activación de Nopal verdura	Los productores se capacitan en canales de comercialización.
<b>Actividades: Incremento de la comercialización directa.</b>	Incremento en el número de productores que comercializan sus productos directamente.	Porcentaje meta: 100%	Reporte anual del Proyecto de Activación de Nopal verdura.	Existe demanda interesada en adquirir nopal verdura directamente de los productores.

Fuente: Elaboración propia

## Herramienta 7: Plan de Negocios

El plan de negocios es un documento que sintetiza los elementos anteriores (que se va a realizar y cómo) pero que además incluye el flujo financiero de las actividades que se van a desarrollar. De esta manera, se puede analizar la viabilidad económica-financiera de las actividades y mostrar las estrategias que se tendrán para implementar las actividades que generen ingresos a la asociación.

El plan de negocios es un documento estratégico usado como herramienta constante y dinámica. En este proceso se ayuda a detectar la idea principal del negocio y su viabilidad, el desafío es convertir la idea de negocio en una realidad.

Algunas de las ventajas que tiene la elaboración de un plan de negocios son:

- Se consolida la información del negocio de forma ordenada y sirve como manual orientador para la empresa.
- Permite sintetizar la información de la investigación de mercados y de las necesidades de los clientes.
- Registra de forma clara las actividades de la empresa, el seguimiento a los procesos, el marco legal de la operación de la empresa, y la comercialización de sus productos y servicios.
- Define la forma de organización administrativa de la empresa y las líneas estratégicas para el crecimiento y mantenimiento de la empresa.

El plan de negocios debe partir de los elementos de la estrategia comercial, teniendo claridad respecto a que producto se va a ofrecer, a qué precio, en qué lugar y como se va a promocionar. Estas son las 4P que fueron tratadas en el capítulo 1 de la presente guía.

La oferta de un proyecto está formada por un servicio y/o producto principal y otros de carácter complementario. Por ejemplo, en un caso de turismo rural el servicio principal podría ser el alojamiento, pero al turista no le da igual dormir en un establecimiento que en otro, sino que también observará otros factores como el servicio de habitaciones, la restauración, actividades recreativas, etc.; estos últimos son los que determinan la decisión de compra. Además se debe considerar que un producto pasa por cuatro fases de desarrollo que son: introducción, crecimiento, maduración y declive; en cada una de ellas las estrategias de comercialización varían.

El precio es el valor económico que retribuirá el bien o servicio ofrecido y puede ser construido por medio del análisis de los siguientes elementos:

- Costo: la tarifa cubra los egresos variables y fijos más el margen de utilidad esperado.
- Competencia: se monitorean los precios de los competidores, no para igualar o mejorar la tarifa sino para fijar un precio dentro de un rango aceptable en relación con la competencia.

- **Demanda:** se fija el precio acorde con lo que estarían dispuestos a pagar los futuros consumidores y mercado meta. Esto alude al valor percibido por el turista, quien en su decisión de compra sopesa beneficios frente a costos

Una vez que se ha definido el producto y elegido la estrategia de fijación de precio, el siguiente paso es hacer llegar (distribuir) el producto al mercado objetivo. Es decir, aquí se construyen las estrategias para acceder a los compradores potenciales (circuitos comerciales, mercados, nichos, etc.).

Finalmente, se realiza la promoción, que puede definirse como la transmisión de información del vendedor al comprador mediante distintos medios. Se busca estimular la demanda actual y potencial del negocio. Más allá de informar, las estrategias de comunicación tienen como objetivo hacer tangible el producto y que éste sea más atractivo para el cliente, captar la atención e interés del comprador potencial para lograr que compre lo ofertado y posicionar adecuadamente el producto.

## Tabla 7. Ejemplo de Plan de Negocios

### a. Producto

Hotel eco turístico que ofrece servicio de alojamiento en el medio rural donde se pueden aprender técnicas de elaboración de quesos y dulces artesanales a partir de leche de cabra. Además se ofrecen servicios de alimento con platillos típicos mexicanos, se conocerán museos y edificaciones históricas y se disfrutará del paisaje rural que ofrece Xochitepec. Los atributos tangibles e intangibles que ofrece el Proyecto se exponen en el Cuadro A.

### Cuadro A. Atributos del Producto

Atributos tangibles	Atributos intangibles
Alojamiento	Disfrutar del descanso en el medio rural.
Ordeño de cabras	Contacto directo con animales.
Elaboración de quesos y dulces	Conocimiento de la elaboración artesanal de productos con leche de cabra.
Acueducto	Uno de los acueductos más antiguos de México.
Museo Doctor Emeterio González	Exposición de más de 500 piezas de arte y un meteorito encontrado en Xochitepec.
Mercado Municipal	Apreciación de las artesanías elaboradas por mujeres y hombres de la comunidad, así como gastronomía local y nacional.
Parroquia de San Bartolo Atlacholaya	Edificación que data del siglo XIV.

Los beneficios que se espera perciban los clientes en las dimensiones funcional, simbólico/afectiva y vivencial son las siguientes (Cuadro B).



## Cuadro B Beneficios funcionales, simbólicos y vivencial del producto

Beneficio	Percepción esperada
Funcionales	Excelente ubicación. Gastronomía típica mexicana. Habitaciones cómodas, Amplios jardines y alberca. Salas de meditación. Arquitectura contemporánea. Temazcal.
Simbólicos/afectivos	Paz y tranquilidad del medio rural. Conservación del medio ambiente. Completa armonía y bienestar.
Vivenciales	Trato digno. Contacto con la naturaleza.

El nombre comercial del producto es Hotel Rural Quinta Santa Elena: disfrute de experiencias rurales.

### *b. Precio*

La estrategia que se seguirá para el establecimiento del precio del producto es de introducción al mercado en la variante de penetración. Esto se eligió así porque en Xochitepec no existen productos de agroecoturismo, el ofrecerlo a un precio bajo permitirá una mayor aceptación por parte del mercado que no está familiarizado con el concepto y así poder obtener un nivel de ventas mayor.

No obstante, se estimaron los costos del mantenimiento del servicio mínimo (limpieza de habitaciones, sanidad de los animales, infraestructura) y se considera que el precio es de \$1,000 por noche en habitación simple y \$1,200 en habitación doble, las cuales son acordes a los precios de otros hoteles de la zona.

### *c. Plaza*

En cuanto a la distribución (plaza) del producto, se optó por la estrategia directa de mercadeo. Lo anterior debido a que se trata de un producto nuevo y no cuenta con los recursos económicos necesarios para cubrir el gasto que generan los intermediarios como las agencias de turismo, por lo que se opta llegar al consumidor final realizando reservaciones por medio de canales alternativos como páginas web, redes sociales y centros de ocio y culturales.

### *d. Promoción*

Para dar a conocer el producto se eligieron las técnicas de publicidad personal a través de revistas, folletos, páginas web, centros de ocio y redes sociales debido a su bajo costo y la promoción de ventas para incentivar a las personas que ya son clientes a repetir la visita con precio preferencial en temporada alta. La razón de selección de estas técnicas es que se puede llegar a un gran número de clientes potenciales a un costo bajo.

**Tabla 8. Ejemplo de Flujos de Ingreso de un Plan de Negocios**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas (+)		<b>3,045,000.0</b>	<b>3,197,250.0</b>	<b>3,357,112.5</b>	<b>3,524,968.1</b>	<b>3,701,216.5</b>
Alojamiento		1,800,000.0	1,980,000.0	2,178,000.0	2,395,800.0	2,635,380.0
Desayuno		60,000.0	63,000.0	66,150.0	69,457.5	72,930.4
Comida		120,000.0	126,000.0	132,300.0	138,915.0	145,860.8
Cena		75,000.0	78,750.0	82,687.5	86,821.9	91,163.0
Taller quesos		360,000.0	378,000.0	396,900.0	416,745.0	437,582.3
Taller dulces		360,000.0	378,000.0	396,900.0	416,745.0	437,582.3
Venta quesos		150,000.0	157,500.0	165,375.0	173,643.8	182,325.9
Venta dulces		120,000.0	126,000.0	132,300.0	138,915.0	145,860.8
Costo de ventas (-)		-745,200.0	-745,200.0	-745,200.0	-745,200.0	-745,200.0
Utilidad bruta (ingresos - costos)		2,299,800.0	2,452,050.0	2,611,912.5	2,779,768.1	2,956,016.5

Una vez que se cuenta con una idea clara del producto o servicio que se va a ofrecer, es necesario conocer los flujos de ingresos y egresos que generará el proyecto y permitan realizar un análisis económico y financiero.

### Métodos de valoración del proyecto

Los métodos generalmente empleados para la evaluación de proyectos son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), ambos consideran el «valor del dinero en el tiempo», esta última expresión significa que una unidad monetaria disponible hoy vale más que una unidad monetaria que se espera recibir en el futuro, esto debido a factores como la inflación, expectativa incierta de obtener dinero en el futuro, entre otros.

### Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN)

El VAN mide el valor creado por un proyecto. Consiste en actualizar o descontar los flujos de efectivo que se estima generará la iniciativa durante el horizonte de planificación.

#### Definición del VAN

El valor actual neto se define como el valor actual de todos los flujos de caja generados por el proyecto menos la inversión inicial necesaria para la realización del mismo. La expresión para calcular el VAN es la siguiente:

$$VAN = -I + \frac{FNE1}{(1+TMAR)^1} + \frac{FNE2}{(1+TMAR)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+TMAR)^n}$$

Siendo:

«I» la inversión inicial,

«FNE» los flujos netos de efectivos de los periodos y

«TMAR» la Tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento para actualizar los flujos.

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), utilizada para actualizar o descontar los flujos, representa el rendimiento que el promotor del proyecto espera obtener, como mínimo, por invertir su patrimonio en una empresa donde el riesgo siempre está presente. Existen diferentes formas de determinarla, la menos compleja es considerar la inflación anual y un porcentaje denominado «premio al riesgo», este último se integra por la tasa interbancaria y un porcentaje adicional a criterio del evaluador. Con estos datos se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{TMAR} = \text{Inflación} + \text{Premio al riesgo} + (\text{Inflación} \times \text{P al riesgo})$$

$$\text{TMAR} = 4\% + 15\% + (4\% \times 15\%) = 19.6\%$$

El criterio de aceptación o rechazo de un proyecto de acuerdo al VAN es el siguiente:

- Si el VAN es mayor o igual que cero se acepta el proyecto
- Si el VAN es menor que cero se rechaza el proyecto

Como ejemplo se toman los datos de la Tabla 9. Tomando en cuenta una inversión inicial de \$2,117,680,00 el cálculo del VAN para ese proyecto es superior a CERO por lo que el proyecto es viable y debe aceptarse.

**Tabla 9. Ejemplo de cálculo del VAN**

TMAR	19.60%
Periodo	FNE
Año 0	-\$ 2,117,680.00
Año 1	\$2,299,800.00
Año 2	\$2,452,050.00
Año 3	\$2,611,912.50
Año 4	\$2,779,768.10
Año 5	\$2,956,016.50
VAN	\$7,730,402.57

### Tasa Interna de Retorno (TIR)

El método de tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de descuento que vuelve al VAN igual a cero. A diferencia de la TMAR, que es determinada por quien evalúa el proyecto, la TIR se obtiene igual que el VAN, considerando la inversión inicial (con signo negativo) y los flujos de los periodos que se analizan. La fórmula de la TIR es compleja, es un cálculo por interpolación; sin embargo, Excel posee una función para este fin. Un proyecto evaluado con esta herramienta es aceptado o rechazado según las siguientes pautas:

- Si la TIR es mayor o igual que la TMAR el proyecto se acepta,
- Si la TIR es menor que la TMAR el proyecto se rechaza.

Utilizando los mismos datos que el ejemplo anterior y utilizando la fórmula del programa Excel el resultado del TIR es superior al TMAR, lo que

indica que el proyecto es viable y debe aceptarse.

**Tabla 10. Ejemplo de cálculo del TIR**

TMAR	19.60%
Periodo	FNE
Año 0	-\$ 2,117,680.00
Año 1	2,299,800.00
Año 2	2,452,050.00
Año 3	2,611,912.50
Año 4	2,779,768.10
Año 5	2,956,016.50
VAN	\$7,730,402.57
TIR	44%

El VAN y la TIR son métodos complementarios, el primero se expresa en términos absolutos y el segundo en relativos. Su relación se puede ejemplificar como sigue:

- Si los flujos de efectivo arrojan una TIR de 10% y la TMAR es 10%, el resultado del VAN será igual a cero (se acepta el proyecto).
- Si la TIR es 10% y la TMAR es 9%, el VAN será mayor a cero (se acepta el proyecto).
- Si la TIR es 9% y la TMAR 10%, el VAN será menor a cero (se rechaza el proyecto).

### Herramienta 8: Proyecto de Inversión

Los proyectos de inversión son instrumentos que permiten visualizar de manera sintética los costos y beneficios que tiene el emplear capital en una acción es-

pecífica. Estas inversiones, en el caso de las empresas rurales, se pueden asociar a la infraestructura productiva, mejoramiento de procesos, capacitación, etc.

Para su elaboración se deben comparar los costos del proyecto contra las utilidades esperadas o beneficios. Una vez que se cuenta con estos elementos, se evalúan el valor presente por medio de herramientas financieras que aseguren que las inversiones son viables, es decir, que las utilidades generadas en el tiempo permiten recuperar la inversión. La metodología de evaluación son las mismas que las empleadas en un proyecto.

Por ejemplo, se quiso realizar un Plan de inversión para Valle de Guadalupe con la intención de mejorar la inclusión de los proveedores de insumos locales en la cadena de valor del turismo gastronómico (TG). Para ello, se diseñó un proyecto con tres Componentes.

- a) Circuitos cortos de comercialización para el desarrollo inclusivo del sistema TG de Valle de Guadalupe.
- b) Mejora continua de la calidad de los productos locales agrícolas y pecuarios.
- c) Formación de capacidades de los pobladores locales en Valle de Guadalupe.

Las acciones y actividades por cada uno de ellos se presentan a continuación:

- a. Circuitos cortos de comercialización para el desarrollo inclusivo del

sistema TG de Valle de Guadalupe. Este componente beneficiará a:

- UER Agrícolas: 50 UER en el municipio de Ensenada de los estratos 2 y 3 (pequeños).
- UER Pecuarias: 50 UER en el municipio de Ensenada de los estratos 2 y 3 (pequeños).
- UER Pesqueras: 50 pescadores de las 3 UER (cooperativas pesqueras) en el municipio de Ensenada.

### **Resultado esperado Componente 1:**

Las compras de insumos alimentarios locales de los hoteles y restaurantes mantienen un ritmo de crecimiento de 5% anual para el gasto realizado con los pequeños productores.

- b. Mejora continua de la calidad de los productos locales agrícolas y pecuarios. Este componente beneficiará a:
- UER<sup>16</sup> del sector primario: 200 del universo atendidas por talleres de asesoría y formalización
  - UER Agrícolas: Los controles sanitarios y buenas prácticas benefician al universo de UER de Ensenada.
  - UER Pecuarias: Los controles sanitarios benefician al universo de UER de Ensenada.
  - UER Pesqueras: 50 pescadores de las 3 UER (cooperativas pesqueras) en el municipio de Ensenada.

**Resultado esperado del Componente 2:** El ingreso de las UER agrícolas, pecuarios y pesqueros beneficiadas

por una mejor inserción en la cadena TG se incrementa en 10% anual.

c. Formación de capacidades de los pobladores locales en Valle de Guadalupe. Este componente beneficiará a:

- Pobladores locales de los ejidos que integran el territorio de Valle de Guadalupe: 150 en programas de capacitación; 25 becados.

### **Resultado esperado del Componente 3:**

Se incrementa la presencia de personal local en los establecimientos gastronómicos en 10%, siendo empleados como mesero, barman, panadero, pastelero, ayudante de cocina y cocinero, con especialización en comida mexicana y “bajamed” y utilización de insumos locales en estas.

Se espera que los beneficios del Proyecto de Inversión tengan una vigencia de mediano plazo. Es decir, si bien las actividades se realizan durante los primeros cinco años, los beneficios se pueden observar durante un lapso mayor de tiempo, ligado a los efectos que estos tienen sobre el manejo de las UER. Para el presente ejercicio, se consideran efectos positivos durante diez años.

Aunque el Proyecto está considerando tres Componentes, para fines de ejemplificarlo únicamente se detallará el Componente 1 y el Análisis de Viabilidad Económica tomará en cuenta los tres Componentes.

17. “Las Unidades Económicas Rurales son toda aquella persona física o moral, ligada a un predio, que desarrolla actividades agropecuarias, de pesca y otras actividades productivas, industriales, comerciales y de servicios en el medio rural. Conforme a sus ingresos se clasificaron en seis estratos, como se explica en el documento Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero de México, 2012”

**Tabla 11. Síntesis del Plan de Inversión para Valle de Guadalupe**

Componente	Resultado esperado	Población meta	Actividades	Monto de inversión Unitarios
1. Circuitos cortos de comercialización para el desarrollo inclusivo del sistema TG de Valle de Guadalupe	Las compras insumos alimentarios locales de los hoteles y restaurantes mantiene un ritmo de crecimiento de 5% anual para el gasto realizado con los pequeños productores.	Productores locales del Valle de Guadalupe y municipio de Ensenada (Población potencial: 3,405 UER)	Se elevan las capacidades técnico – productivas de las UER por medio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Capacitaciones anuales para productores agrícolas en técnicas de producción y manejo de nuevos productos.</li> <li>- 5 Capacitaciones anuales para productores de ganados sobre el manejo de ganado menor a pequeña escala.</li> <li>- 4 Capacitaciones anuales para las cooperativas pesqueras, en temas de preparación y adecuación de los productos pesqueros.</li> </ul>	Costo del Curso de capacitación para 30 UER Agrícolas: \$150,000 pesos mexicanos.  Costo del Curso de capacitación para 30 UER Pecuarias: \$150,000.  Costo del Curso de capacitación para Cooperativas UER pesqueras: (50 pescadores beneficiarios): \$100,000.
			Se incentiva el desarrollo tecnológico mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 Hectáreas con sistemas de riego modernos<sup>18</sup>.</li> <li>- 30 hectáreas de agricultura protegida<sup>19</sup>.</li> <li>- 50 UER con paquetes tecnológicos y material vegetativo para la modernización agrícola<sup>20</sup>.</li> <li>- 50 UER Pecuarias con material genético de primera calidad<sup>21</sup>.</li> <li>- 50 UER con infraestructura moderna para el estabulado de ganado<sup>22</sup>.</li> </ul>	Sistemas de riego: \$17,000 por hectárea.  Invernaderos: hasta \$500,000 por hectárea.  Paquetes tecnológicos: \$300,000 por persona física.  Material genético: \$50,000 por UER.  Infraestructura ganadera: \$ 50,000 por UER.  Equipos de frío en embarcaciones:

18. Para fines de este estudio se entiende como sistemas de riego moderno lo siguiente: Pivote central, avance frontal, side roll, aspersión fija, aspersión portátil, cañón y cañón viajero. (SAGARPA, Reglas de Operación, 2017).
19. Para fines de este estudio se entiende como agricultura protegida a los invernaderos, malla sobra, malla antigranizo, y macro túnel.
20. Para fines de este estudio se entiende como paquetes tecnológicos a la composición de insumos, herramientas y equipos necesarios para lograr la reconversión productiva, validados por el INIFAP.
21. Para fines de este estudio se entiende como material genético de primera calidad a los sementales, vientres, semen, embriones de las distintas especies pecuarias, incluyendo abejas reina progenitoras. (SAGARPA, Reglas de Operación, 2017).
22. Para fines de este estudio se entiende como infraestructura moderna a toda aquella infraestructura validada por centros de investigación que pueden ser empleadas para el cercado y buen manejo del ganado.

**Tabla 11. Síntesis del Plan de Inversión para Valle de Guadalupe**

Componente	Resultado esperado	Población meta	Actividades	Monto de inversión Unitarios
			<p>- UER Pesqueras (50 pescadores beneficiarios) con equipos para mantener la cadena de frío desde la captura hasta la comercialización.</p> <p>- La cooperativa pesquera cuenta con una cámara transportadora para el traslado de la producción a Valle de Guadalupe.</p>	<p>\$2,900 por embarcación.</p> <p>Cámara transportadora de producción: \$2,000,000.</p>
			<p>Se promueven las alianzas comerciales con los restaurantes para apoyar la diversificación de la oferta productiva de legumbres especiales tipo hortalizas baby y producción orgánica acorde a las necesidades de la cadena TG.</p>	<p>Ruedas de intercambio (2 al año): \$1,000,000 anual.</p>
			<p>Construcción de un mercado local para la comercialización de los productores agrícolas y pecuarios del municipio.</p>	<p>Construcción de un mercado local \$2,000,000</p> <p>Operación del mercado por cinco años: \$ 100,000.</p>

**Tabla 12 Indicadores Iniciales para el cálculo de Beneficios del Componente 1**

Línea de Base	
Total: 40 establecimientos gastronómicos	Compra unitaria a productores locales
Restaurante pequeño (2)	\$364,000
Restaurante mediano (6)	\$471,960
Restaurante grande (4)	\$1,184,383
Hotel cuatro estrellas (16)	\$216,000
Hotel cinco estrellas (12)	\$1,401,600
Monto global de compras de todos los establecimientos a los productores locales (2017): \$28,572,492	
Beneficios esperados acumulados durante 10 años: \$91,625,901	

Este ejemplo de línea base muestra la cantidad de establecimientos gastronómicos de cada tipo, la compra que hacen cada uno de ellos a productores locales, el total de las compras y los beneficios que se esperan obtener gracias a la implementación del plan de inversión.

La Tabla 13 resume los beneficios esperados del Plan de Inversión, agregando los beneficios que genera cada componente. Así el componente 1 del plan de inversión generaría un ingreso corriente de más de \$91.0 millones de pesos en diez años. Lo anterior se debe a que la inversión en capital hu-

mano, infraestructura, plantaciones y ganado, pueden durar más allá de la intervención (cinco años), asumiendo además que existe una sostenibilidad del proyecto y los beneficiarios aplican los conocimientos impartidos.

Los Componentes presentados en el Plan de Inversión se conforman de actividades las cuales serán realizadas durante los primeros cinco años por el proyecto. Es por ello que se presentan los costos de las actividades por cada Componente durante los primeros cinco años, aunque sus beneficios pueden durar 10 años.

**Tabla 13. Beneficios esperados del Total de Componentes**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año...	Año 10	Total
Componente 1	\$1,428,625	\$2,928,680	\$4,503,739		\$17,969,087	\$91,625,901



**Tabla 14. Costos Detallados del Componente 1**

Actividad	Sub Actividades	Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
1. Elevar las capacidades técnico productivas de los productores de los estratos E2 y E3	5 Capacitaciones anuales para 30 productores agrícolas en técnicas de producción y manejo de nuevos productos	5 Talleres de capacitación por año para responsables de 30 UER Agrícolas: \$150,000 por taller	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$3,750,000
	5 Capacitaciones anuales para 30 productores pecuarios sobre el manejo de ganado menor a pequeña escala	5 Talleres de capacitación por año para responsables de 30 UER Pecuarías: \$150,000 por taller	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$750,000	\$3,750,000
	4 Capacitaciones anuales para las cooperativas pesqueras (2), en temas de preparación y adecuación de los productos pesqueros	4 Talleres de capacitación por año para UER Pesqueras (50 pescadores beneficiarios): \$100,000 pesos mexicanos por taller	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$400,000	\$2,000,000
2. Desarrollo tecnológico	50 Hectáreas con sistemas de riego modernos	Sistemas de riego: \$17,000 por hectárea; se prevén 25 hectáreas anuales en los dos primeros años	\$425,000	\$425,000				\$850,000
	30 hectáreas de agricultura protegida	Invernaderos: \$500,000 por hectárea; se prevén 10 hectáreas anuales en los dos primeros años	\$5,000,000	\$5,000,000	\$5,000,000			\$15,000,000
	50 UER con paquetes tecnológicos y material vegetativo para la modernización agrícola	Paquetes tecnológicos: \$300,000 por UER, 25 UER los dos primeros años	\$7,500,000	\$7,500,000				\$15,000,000
	50 UER Pecuarías con material genético de primera calidad	Material genético: \$50,000 por UER, 25 UER los dos primeros años	\$1,250,000	\$1,250,000				\$2,500,000
	50 UER con infraestructura moderna para el estabulado de ganado	Infraestructura ganadera: \$50,000 por UER, 25 UER los dos primeros años	\$1,250,000	\$1,250,000				\$2,500,000
	UER Pesqueras (50 pescadores beneficiarios) con equipos para mantener la cadena de frío desde la captura hasta la comercialización	Equipos de frío en embarcaciones: \$2,900 por embarcación (25 por año)	\$72,500	\$72,500				\$145,000
	La cooperativa pesquera cuenta con una cámara transportadora para el traslado de la producción a Valle de Guadalupe	Cámara transportadora de producción: \$2,000,000		\$2,000,000				\$2,000,000
3. Promover las relaciones comerciales	Se promueven las alianzas comerciales con los restaurantes para apoyar la diversificación de la oferta productiva de legumbres especiales tipo hortalizas baby y producción orgánica acorde a las necesidades de la cadena TG	Ruedas de intercambio (2 al año): \$1,000,000 anual	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$1,000,000	\$5,000,000
4. Construcción de Infraestructura comercial (Punto de Venta en Valle de Guadalupe)	Construcción de un mercado local para la comercialización de los productores agrícolas y pecuarios del municipio	Construcción de un mercado local: \$2,000,000 Operación del mercado por tres años: \$100,000		\$2,000,000	\$100,000	\$100,000	\$100,000	\$2,300,000
<b>Total Componente 1</b>			<b>\$18,397,500</b>	<b>\$22,397,500</b>	<b>\$3,000,000</b>	<b>\$3,000,000</b>	<b>\$3,000,000</b>	<b>\$30,150,000</b>

Comparando los resultados obtenidos con el Plan de Inversión, se tiene una rentabilidad neta del mismo, empleando una tasa de descuento del 12%. Así la tasa interna de retorno alcanzaría los 14.8% siendo esta la rentabilidad esperada del proyecto.

Si se aplica una tasa de descuento mayor al proyecto, de 15%, por considerarlo sumamente riesgoso, el proyecto resultaría inviable. Por el contrario, si la tasa de descuento es menor, de 5%,

por ser un proyecto factible, el proyecto resulta más rentable.

Un segundo análisis de sensibilidad considera que los beneficios esperados se reducen en 10% o se incrementan en 10%. Es decir, los costos pueden ser más elevados o los ingresos menores a los previstos, o ambos, afectando el resultado final del beneficio neto. En este caso, la tasa interna de retorno del mismo proyecto sigue siendo positiva, por lo que el proyecto resulta viable.

**Tabla 15. Análisis de Viabilidad Económica del Plan de Inversión**

Beneficios esperados											
Beneficios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Componente 1	\$1,428,625	\$2,928,680	\$4,503,739	\$6,157,551	\$7,894,053	\$9,717,380	\$11,631,874	\$13,642,092	\$15,752,821	\$17,969,087	\$91,625,901
Componente 2	\$325,480	\$341,754	\$358,842	\$376,784	\$395,623	\$415,404	\$436,174	\$457,983	\$480,882 \$6,657,729	\$504,926	\$4,093,852
Componente 3	\$1,770,000	\$1,770,000	\$1,770,000	\$1,770,000	\$1,770,000	\$1,770,000	\$1,770,000	\$1,770,000	\$1,770,000	\$1,770,000	\$17,700,000
Total Beneficios	\$3,849,585	\$5,874,896	\$8,027,737	\$10,317,108	\$12,752,726	\$15,345,080	\$18,105,504	\$21,046,245	\$24,180,550	\$27,522,749	\$147,022,180
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total					
Componente 1	\$18,397,500	\$22,397,500	\$3,000,000	\$3,000,000	\$3,000,000						\$49,795,000
Componente 2	\$1,040,000	\$1,040,000	\$1,040,000	\$1,000,000	\$1,000,000						\$5,120,000
Componente 3	\$1,600,000	\$1,600,000	\$1,600,000	\$1,600,000	\$1,600,000						\$8,000,000
Total Costos	\$21,037,500	\$25,037,500	\$5,640,000	\$5,600,000	\$5,600,000						\$62,915,000
Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Total
Beneficio (o Pérdida) Neto a Precios Corrientes	-\$17,513,395	-\$19,997,066	\$992,581	\$2,704,335	\$4,459,676	\$11,902,784	\$13,838,048	\$15,870,075	\$18,003,703	\$20,244,013	\$50,504,754
Valor Presente Neto (12%)	\$5,087,149										
Valor Presente Neto (15%)	-\$275,717										
Valor Presente Neto (5%) (VAN)	\$25,250,602										
Tasa Interna de Retorno (TIR)	14.8%										
Si los beneficios se reducen en 10%	11.8%										
Si los beneficios se incrementan en 10%	17.8%										

Nota: Se estima un tipo de cambio de \$20 pesos mexicanos por dólar.

## Herramienta 9: Conformación de una Canasta Territorial de Bienes y Servicios.

La canasta territorial de bienes y servicios (CTByS) es una estrategia que permite la valorización conjunta de los recursos específicos de los territorios rurales. Esta CTByS puede convertirse en una alternativa para acceder a los mercados vía la diversificación de la oferta de un territorio.


En esta canasta cada producto aprovecha del renombre de los otros productos que la componen generando a su vez externalidades positivas para los otros. Se ha mostrado que un producto de una canasta se vende mejor y a mejor precio que cuando está solo. Además si en la canasta hay un producto muy reconocido, éste puede convertirse en el “líder” y contribuir a vender los otros productos o servicios del territorio.

Un ejemplo de desarrollo por medio de una CTByS puede darse en una zona productora de lácteos. Un claro ejemplo es la Ruta del queso Turrialba (Costa Rica) donde el turismo alternativo permite observar la articulación en un mismo territorio entre actividades

agroalimentarias y turísticas. Aquí, el producto “líder” es el queso producido por las fincas ganaderas desde hace más de cien años en las faldas del volcán Turrialba. Es así que aprovechando la reputación de la zona productora, se han promovido rutas turísticas para disfrutar de la zona (Figura 25).

**Figura 25.**  
**Ruta del Queso Turrialba**

La Ruta del queso Turrialba



La Ruta del Queso Turrialba es una iniciativa de la Red de Agroturismo de Santa Cruz, la cual se creó en noviembre del 2004, con el objetivo de buscar alternativas de diversificación para la economía local a través del agroturismo, con base en la existencia de las numerosas fincas lecheras y plantas queseras existentes en la zona (+ 200), que se complementan con los atractivos naturales que posee el distrito como son el Parque Nacional Volcán Turrialba, el Monumento Nacional Guayabo, el paisaje que hay sobre los valles de Turrialba y Orosí, la variedad de plantas y aves, además de ríos, cataratas y lagunas.

Contactos:  
Analiz Pereira, coordinadora. Tel. 538-8708  
Carlos Víctor Gómez, Finca La Florita. Tel. 538-8865  
Marvin Blanco, Asesor Ruta del Queso. Tel. 374-7761

Dirección postal: Oficina de ASOPROA, Santa Cruz de Turrialba, Costa Rica  
e-mail: [rutadelqueso@yahoo.com](mailto:rutadelqueso@yahoo.com)

Apoyo institucional: Asociación Productores Agropecuarios, ALTERSIAL, PRODAR/IICA, CATIE, MAG/CNP.

Para la elaboración de la CTByS se pueden seguir cinco pasos que parten desde el proceso de identificación hasta la integración de los bienes y servicios (Figura 26).

## Figura 26. Metodología para la conformación de una Canasta Territorial de Bienes y Servicios



Fuente: Adaptado de Moran, Blanco y Riveros

## Taller de conformación de una CTByS.

Una manera de conformar una CTByS es realizar un taller<sup>23</sup> participativo con los actores del territorio, conformado por las siguientes etapas:

**Etapla 1:** se realiza una sesión de presentaciones, en la cual cada uno de los participantes tiene de 5 a 10 minutos para entrevistar a por lo menos otros dos asistentes apoyándose en una guía sencilla que busca obtener el nombre, lugar de procedencia, producto, si comercializa sus productos y, en caso afirmativo, el método de comercialización. De forma paralela, los facilitadores del taller llevarán a cabo cuadros donde se concentre esta información. Posteriormente, con la participación de todos los asistentes, se identificarán los servicios presentes en el territorio que ayuden a la conformación de la canasta, tales como: turismo rural, alojamiento, restaurantes, paisajes rurales, artesanías, sitios de importancia cultural (iglesias, plazas, museos, sitios arqueológicos, etc.), entre otros.

**Etapla 2:** con la información recopilada en la etapa anterior, se elabora un mapa que indique la ubicación de los productos y servicios del territorio. Ya identificados y ubicados geográficamente, se debe determinar si los productos y servicios del territorio son específicos o no, esto con la finalidad de conocer aquellos productos

y servicios que le darán identidad al territorio. Los participantes del taller deberán proporcionar la calificación de cada producto para conocer su importancia y así definir si hay o no, un producto “líder”. El fin de esta etapa es la conformación de la canasta.

**Etapla 3:** se identificarán los cruces entre productos y servicios territoriales, lo cual permitirá definir perfiles de proyecto alrededor de la CTByS. A partir de esta definición se buscará dinamizar económicamente el territorio. Los perfiles pueden incluir la conformación de una ruta turística, la creación de puntos de venta para productores locales, la inserción de productos en establecimientos gastronómicos y turísticos, etc. Finalmente, se debe pensar en cómo difundir la CTByS, por ejemplo con propaganda como volantes, mediante anuncios televisivos o en internet con publicidad dirigida.

**Ejemplo: Ruta del Queso Turrialba en Costa Rica, tomado de Blanco y Riveros 2004<sup>24</sup>.**

*La comunidad de Santa Cruz de Turrialba se localiza en las faldas del Volcán Turrialba, en la provincia de Cartago, en la Cordillera Volcánica Central de Costa Rica. Se trata de un área montañosa con suelos fértiles y una topografía muy accidentada. Condiciones que han dado lugar al florecimiento, desde hace más de un siglo, de una cultura lechera.*

23. Esta actividad se puso en práctica en el Taller “Los Sistemas Agroalimentarios una alternativa para el desarrollo sustentable de Morelos”, organizado por Jorge Juárez y Álvaro Urreta en la comunidad Los Limones del Municipio de Yecapixtla en Morelos. México; en el taller participaron 45 productores de la región.

Las Asociaciones emprendidas por los actores en esta concentración de AIR queseras se pueden clasificar en formales e informales. Las de tipo formal tienen que ver con la formación de la Asociación de Productores Agropecuarios de Santa Cruz de Turrialba (ASOPROA) que agremia a una gran parte de los propietarios de las fincas y plantas queseras y responden a objetivos comunes muy concretos.

En esta zona existe la Red de Agroturismo, el Grupo Organizador de la Expoferia del Queso y el Grupo Gestor del Sello de Identidad Geográfica para el Queso Turrialba.

Uno de los principales resultados de estas Asociaciones ha sido el diseño y puesta en marcha de la Ruta Turística del Queso. Ésta se desarrolla por las carreteras y caminos de Santa Cruz y comprende un recorrido para visitar las fincas y plantas donde se produce el queso “Turrialba”. La ruta incluye información sobre la agroindustria del queso y la cultura asociada a este producto. Se complementa con atractivos naturales como el volcán Turrialba y el Monumento nacional Guayabo.

Dentro de esta “Canasta territorial de bienes y servicios” se ofrece además: recreación, hospedaje, convivencia con la cultura local, buena mesa y productos artesanales (Boucher y Fraire, 2011).



La construcción de canastas territoriales de bienes y servicios son un elemento clave de los procesos de activación territorial y su valorización se logra a través de los Circuitos Cortos de Comercialización (Boucher y Riveros, 2016), que se tratarán a continuación.

### **Herramienta 10: Formación de Circuitos Cortos de Comercialización**

Los Circuitos Cortos de Comercialización (CCC) son una forma de comercio que se fundamenta en la venta directa de productos en los que se reduce al mínimo la intermediación (CEPAL, 2014). En los CCC prevalece la proximidad y los intermediarios son eliminados o representan una intermediación muy corta entre productores y consumidores (RIMISP-INDAP, 2015).

Los CCC surgen por la demanda creciente de productos locales, tradicionales, saludables, ecológicos u or-

23. Blanco y Riveros. 2004. Las rutas alimentarias, una herramienta para valorizar los productos de las Agroindustrias Rurales. El caso de la Ruta del queso Turrialba (Costa Rica).

gánicos, frescos y de temporada. Con los CCC los pequeños productores tienen la oportunidad de diferenciar sus productos a partir de la creación de valor inmaterial, accediendo a mercados dispuestos a dar un pago justo por productos con atributos distintos a los convencionales (AVSF, 2013).

La alternativa de los CCC puede plantearse como el primer paso de un proceso que ayuda a conocer los mercados, así como a identificar limitantes y oportunidades, que una vez superadas y evaluadas, permite ir asumiendo

desafíos y proyectar desarrollos comerciales. Algunos ejemplos de estos circuitos son las ferias o mercados de productores, las ventas en finca, predio o carretera, las transacciones asociadas con el agroturismo, las ventas a hoteles y restaurantes, las canastas de productos para distribución a domicilio, las tiendas y la provisión a agroindustrias rurales (Rodríguez y Riveros, 2016).

Existen una serie de condicionantes y factores de éxito cuando se promueven los circuitos cortos de comercialización, estos son:

**Tabla 16. Condicionantes y factores de éxito de los circuitos cortos**

Condicionantes	Factores de éxito
<b>Relacionados con la demanda</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones económicas, sociales y culturales de los territorios que favorezcan el desarrollo de mercados alrededor de productos originados en la pequeña y mediana agricultura y las MIPYME's rurales.</li> <li>• Que exista un reconocimiento, una valoración o una sensibilidad de parte de los potenciales compradores por los atributos locales y el territorio donde se desarrolla el circuito o los actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones o grupos de consumidores interesados en promover y liderar esfuerzos que favorezcan la articulación con los productores.</li> <li>• Disposición de consumidores para ayudar a difundir las diferentes modalidades entre su red de contactos sociales.</li> </ul>
<b>Relacionados con la oferta</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder por la calidad del producto y la inocuidad de este, si se trata de alimentos, para asegurar que la simpatía que tiene el cliente por este tipo de productos se convierta en fidelidad.</li> <li>• Consolidar una oferta variada, que se vaya adaptando a las expectativas y cambios del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir y entender el relacionamiento con el comprador, no solo como la posibilidad de una transacción comercial, sino como un medio para escucharlo y conocer mejor sus intereses, así como para informar, ampliar su conocimiento, despejar dudas e incidir en la compra, no solo de un producto específico, sino de una categoría de ellos.</li> <li>• Crear y fortalecer un hábito de presencia del consumidor en los espacios de comercialización que se establezcan, mediante un abastecimiento continuo y una periodicidad en la presencia en esto.</li> </ul>

Continúa en la pág. siguiente

**Tabla 16. Condicionantes y factores de éxito de los circuitos cortos**

Viene de la pág. anterior

<b>Condicionantes</b>	<b>Factores de éxito</b>
<b>Relacionados con la demanda</b>	
<b>Relacionados con los productores y sus organizaciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disposición y capacidad de asumir mayores exigencias de tiempo y costos derivados del proceso de comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mejora y adaptación de procesos de logística, de consolidación de la oferta, transporte, empaque, medios para el pesaje y distribución.</li> <li>• Desarrollar y aplicar estrategias que faciliten y promuevan una mejor atención al cliente, la adaptación de los productos a los gustos y preferencias de los clientes y al manejo de la calidad y la inocuidad.</li> </ul>
<b>Relacionados con la interacción entre los actores de las cadenas</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento de alianzas y redes, orientadas a mejorar la cantidad, calidad, continuidad y permanencia de la oferta; las capacidades de comercialización y venta y la posibilidad de acceder a servicios de apoyo técnico y financiero.</li> <li>• Hacer incidencia en líderes de opinión e involucramiento de estos para ayudar a generar una imagen positiva de las iniciativas.</li> </ul>
<b>Relacionados con la institucionalidad de apoyo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un mínimo de servicios de información y capacitación en temas de atención al cliente, adaptación de productos, manejo de calidad y la inocuidad de los productos.</li> <li>• En el caso de ferias, contar con el apoyo y facilitación, principalmente de acceso a espacios y a un mínimo de infraestructura, por parte de gobiernos nacionales, locales o entidades no gubernamentales de apoyo al desarrollo.</li> </ul>	

Fuente: Rodríguez y Riveros.



### **Ejemplo de un circuito corto de comercialización por medio de marcas colectivas: El Queso Cotija, México.**

El nombre del queso proviene de la ciudad de Cotija (Michoacán) su centro principal de comercialización. La fabricación del queso Cotija se realiza en pequeñas queserías rurales de la denominada Sierra Jalmich (Estados de Michoacán y Jalisco).

En 2001 se funda la Asociación Regional de Productores de Queso Cotija (ARPQC), a partir de la iniciativa de un grupo de investigadores para ayudar a los productores a mejorar la calidad de sus quesos y a obtener una Denominación de Origen (DO) para proteger su producto y su reputación. Como resultado de esta gestión el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI) otorgó la "Marca Colectiva de Origen" en lugar de la DO. Los principales logros de esta organización han sido la creación de una feria anual, la promoción de la Marca Colectiva de Origen y la apertura del "Mesón del Queso Cotija" como centro de acopio y venta (Boucher y Fraire, 2011).



A partir de este reconocimiento, se ha fortalecido el comercio hacia el mercado americano. Ello se debe a la fuerte presencia de migrantes mexicanos en Estados Unidos que buscan consumir un producto local, relacionado con sus orígenes y sus tradiciones, pero asegurando también que se respetan los procesos tradicionales de producción y la calidad.

### **Herramienta 11: Taller de evaluación**



La evaluación es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en la planificación. Es decir, se intenta conocer en qué medida el proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué capacidad poseería para cumplirlos (Miranda, 2010).

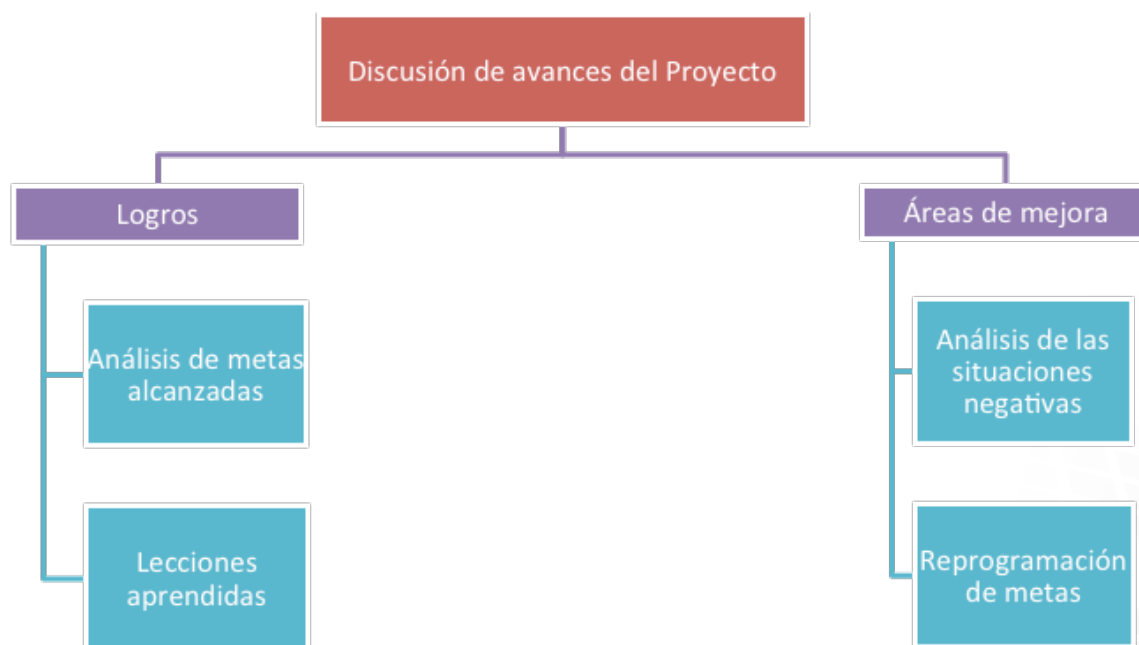
Se efectúa con base en la lógica de causa y efecto para determinar si los

resultados son posibles, medibles, alcanzables, sostenibles y, principalmente, si resuelven el problema identificado y si en realidad le interesa a la comunidad (proyectos comunales). Implica la aplicación de métodos rigurosos para valorar el proceso del proyecto, ya sea durante su ejecución o al final, con el fin de determinar el avance en el logro de los objetivos propuestos, así como la forma utilizada para ello. El proceso de evaluación combina diferentes tipos de información con los criterios y puntos de vista de las personas participantes o afectadas. Además, la evaluación está basada fundamentalmente en los conceptos y procedimientos (Miranda, 2010).

Las evaluaciones que se deben usar deben ser de dos tipos, la evaluación interna de control con todos los participantes del proceso de dinamización económica y una evaluación externa por parte de un agente ajeno al Territorio. Esta última debe contemplar aspectos de diseño del proyecto, operatividad y resultados. Los resultados se evaluarán en contraste con las metas propuestas y utilizando los indicadores elaborados en la Matriz de Marco Lógico (MML), es por eso que es importante tener los medios de verificación de los indicadores.

Para la organización de este taller de evaluación los actores deben hacer una convocatoria amplia que incluya a los participantes en todo el proceso del ciclo de dinamización económica.

**Figura 27 Aspectos a considerar en al taller de evaluación**



En este espacio de discusión deben estar centradas las siguientes actividades:

- Discusión de los avances con respecto a la Matriz de Marco Lógico,
- Discusión de los retos y lecciones aprendidas de los procesos,
- Acuerdos de mejora y reorientación de acciones futuras.

Se inicia con la escritura de tarjetas con observaciones y opciones de mejora. Posteriormente se sistematiza la información. Al final, se requiere elaborar un acta de acuerdos y reorientación de acciones. Este taller debe realizarse una vez al año.

Como parte de la evaluación externa se sugiere que contenga al menos los siguientes apartados:

1. Características del Programa,
2. Diseño,
3. Planeación y Orientación a Resultados,
4. Cobertura y Focalización,
5. Operación,
6. Medición de Resultados,
7. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones,
8. Conclusiones.

## **Herramienta 12: Talleres de presentación de resultados**

Los resultados que se presentarán en este taller deben abarcar todo el proceso del proyecto, desde la etapa de diagnóstico económico y análisis de

la cadena, pasando por las etapas de operación, hasta las evaluaciones interna y externa.

- Presentación de principales resultados del plan estratégico:
  - Elementos del diagnóstico,
  - Estructura del análisis de problemas, relación causa-efecto,
  - Pertinencia de los indicadores, medios de verificación y supuestos de la MML,
  - Logros alcanzados con respecto a las metas propuestas,
- Presentación de resultados de los proyectos de inversión que se han elaborado:
  - Análisis económico y financiero,
  - Relación costo-beneficio del proyecto,
  - Pertinencia de la propuesta de políticas públicas,
  - Examinar el grado de atención del problema para el que fue creado el proyecto de inversión.



# Referencias

- Acampora, T; Fonte, M. 2007 Productos típicos, estrategias de desarrollo rural y conocimiento local. Revista Opera. Páginas 191-212.
- Blanco 2008. La ruta agroturística del Queso Turrialba en Costa Rica. Agroturismo en Costa Rica. ECAG Informa. No. 46. Páginas 42-44.
- Blanco, M; Riveros, H. 2004. Las rutas alimentarias, una herramienta para valorizar los productos de las Agroindustrias Rurales. El caso de la Ruta del queso Turrialba (Costa Rica). Ponencia presentada en el congreso Agroindustria Rural y Territorio. ARTE, Toluca, México.
- Boucher, F. 2012. De la AIR a los SIAL: reflexiones, retos y desafíos en América Latina. Agroalimentaria 18(34): páginas 79-90
- Boucher, F. 2004. Enjeux et difficulté d'une stratégie collective d'activation des concentrations d'Agro-Industries Rurales, le cas des fromageries rurales de Cajamarca, Pérou. Tesis de doctorado, Universidad de Versailles Saint Quentin en Yvelines, 436 pp.
- Boucher, F; Reyes, J.A. 2016. Guía metodológica SIAL: I. Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). II. Activación Territorial con Enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados. IICA-México. 112 pp.
- Boucher, F; Riveros, R.A. 2016. Dinamización incluyente de la economía en los territorios rurales: Alternativas desde los SIAL y los Circuitos cortos. 7º congreso Internacional sobre Sistemas Agroalimentarios Localizados. Universidad de Södertörn, Estocolmo, Suecia.
- Boucher, F; Villalobos, O; Torrens, J; Samper, M; Rodríguez, J. 2015. Manual de campo del proyecto Insignia Inclusión en la Agricultura y los territorios Rurales. Documento de Trabajo. IICA.

- Boucher, F; Fraire, J.A; Reyes; J.A. 2013. Aportes del enfoque de sistema agroalimentario localizado (SIAL) a la gestión territorial. Reflexión a partir del proceso de activación de cuatro territorios en América Latina. VI Congreso Internacional Sistemas Agroalimentarios Localizados, Os SIAL as oportunidades e aos desafíos do novo contexto global. Brasil, 32 pp.
- Boucher, F; Reyes, J.A. 2013. Guía de Activación Territorial con enfoque de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). IICA-CIRAD, México, D.F. 100 pp.
- Boucher, F; Fraire, J. A. 2011. La leche: instrumento de Desarrollo Rural en América Latina. LEISA. Revista de Agroecología No. Septiembre de 2011.
- Boucher, F; Pomeón, T; Fraire, J.A. 2011. El Estado del Arte en el Enfoque SIAL. Cuaderno No. 4, Red SIAL México – Europa, IICA-CIRAD. 90 páginas.
- Boucher, F; Reyes, J.A. 2011. Guía metodológica para la Activación de Sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL). IICA-CIRAD. México, D.F. 94 pp.
- Boucher, F; Riveros, H; Lazos, J; Blanco, M. 2007. Manuales de capacitación en empresas rurales. La Comercialización en la Empresa Rural. CIRAD. 94 pp.
- Boucher, F; y Guegan, M;. 2004. Queserías rurales en Cajamarca. Proyecto SIAL-América Latina (Acuerdo CIRAD-IICA) Lima, Perú. 191 pp.
- Cascante, M; Blanco, M. 2011. Análisis del Proceso de Activación del SIAL de las Queserías Rurales de Santa Cruz de Turrialba, Costa rica. De la Leche al Queso. 269-291.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2014. (Memorias) Seminario Naciones Unidas Agricultura familiar y circuitos cortos.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). 2013. Fomento de Circuitos Cortos como Alternativa para la Promoción de la Agricultura Familiar. Boletín CEPAL-FAO-IICA.
- Courlet, P; y Pecqueur, B. 1996. Les systèmes industriels localisés en France : un nouveau modèle de développement, en G. Benko y A. Lipietz (dir.), Les régions qui gagnent. Paris: Presse Universitaire de France: 81-102.

- Devisscher y Elías. 2014. Del productor al consumidor: una alternativa comercial para la agricultura familiar. La Paz, Bolivia Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras, Fundación Xavier Albó.
- Elías, B; Devisscher, M. 2014. Prescindir del Intermediario: un sueño campesino. En: Del Productor al consumidor. Una alternativa comercial para la agricultura familiar. Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras, AVSF.
- FAO (Food and Agriculture Organization). 2014. Gestión Pública con Base en Resultados. Herramientas para el diseño e instrumentación de programas públicos de desarrollo rural mediante el enfoque del ciclo del proyecto. Santiago, Chile. 170 pp.
- FAO (Food and Agriculture Organization). 2013. Pobreza rural y políticas públicas en América Latina y el Caribe – Santiago, Chile, 308 pp.
- Geilfus, F. 2002. 80 herramientas para el Desarrollo Participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. San José, Costa Rica.
- Heyden, D; Camacho, P. 2006. Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas. Segunda Edición. RURALTER. Quito, Ecuador. 125 pp.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2017. IV Conversatorio para la Inclusión Social y Productiva / Inclusión y Género. Colombia.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2017. Agroecoturismo: Bases para diseñar un proyecto de turismo innovador. Módulo 2 Estudio de mercado y comercialización. 12 pp.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2017. Agroecoturismo: Bases para diseñar un proyecto de turismo innovador. Módulo 4 Estudio Económico y Financiero. 11 pp.
- IICA-PRODAR. 1989. Guía de Planificación de empresas Agroalimentarias. PRODAR\_IICA\_McGill
- Kneafsey, M; Venn, L; Bos, E; Sutton, G; Schmutz, U; Balázs, B; Trenchard, T; Blackett, M. 2013. Short Food Supply Chains and Local Food Systems in the EU: A State of Play of Their Socio-economic Characteristics. Institute for Prospective Technological Studies. 123 pp.

- Kotler, P; Armstrong, G. 2015. Marketing An Introduction. Edición 11. Pearson Education Limited. México. 648 pp.
- Kucharsky, M; Thellaeche, J; Elias, B. 2013. Mercados campesinos. Una guía para organizar ferias y mercados campesinos. Proyecto Mercados Campesinos. Agrónomos y Veterinarios sin Fronteras; Asociación de Productores Ecológicos de Bolivia. La Paz. AVSF (Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières). 28 pp.
- Marshall, A., 1890. "Principles of Economics". 8ème ed. 1997, Great minds series, Mac Millian, Londres, 450 pp.
- Medina, H. 2009. Diseño de proyectos de inversión con enfoque de marco lógico. San José, Costa Rica. IICA. 94 pp.
- Miranda, B. 2010. Formulación, monitoreo y evaluación de proyectos. San José, Costa Rica. IICA 120pp.
- Morales, A; Morales, J. A. 2009. Proyectos de inversión: Evaluación y formulación. México: Hill Interamericana Editores. 25 pp.
- Morán, L; Blanco, M; Riveros, H. 2016. Valorización turística de productos con identidad territorial: metodología y resultados en el caso de la provincia de Huaura, Perú. IICA, San José Costa Rica. Páginas 127-141
- Muchnik, J. 2002. Les systèmes agroalimentaires localisés: intérêt, approche, interrogations. Exposé Introductif Colloque SYAL 16-18 Octobre 2002
- Muchnik, J.; Sautier, D. 1998, Systèmes agro-alimentaires localisés et construction de territoires. Proposition d'action thématique programmée. CIRAD. Paris, France. 46 pp.
- Nadvi, K; Schmitz, H. 1994. Industrial Clusters in Less Developed countries: Review of Experiences and Research Agenda. Institute of Development Studies, University of Sussex. 87pp.
- Pecqueur, B. 2000. Qualité et développement territorial. L'Hypothèse du panier de biens. Symposium sur le développement régional.(1, 2000, Montpellier, France). 261p 37-39.

- Pecqueur, B. 2001. Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés. *Économie Rurale*. (291):37-49.
- Pensado, M; Martínez, S. 2015. La estrategia de canasta de bienes territoriales y su repercusión local en empleo e ingresos. El caso de Xicotepec de Juárez, Puebla. *Corpoica Cienc Tecnol Agropecu*. 16(2):217-237.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 1999. Informe de la Evaluación Externa Final Proyecto PNUD-GEF COL/92/G31. Proyecto Biopacífico (1992-1998). 105pp.
- Porter, M. 1998. Clusters and the new economics of competition, *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.
- Riveros, H. 2014 Valor agregado en los productos de origen agropecuario: aspectos conceptuales y operativos. San José, C.R.: IICA, 2014. 44 pp.
- Rodríguez, D; Riveros, H. 2016. Esquemas de comercialización que facilitan la vinculación de productores agrícolas con los mercados. San José Costa Rica. 74 pp.
- RIMISP (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural). 2015a. Guía para el Desarrollo de Circuitos Cortos en un Área Urbana: Modelo mercado campesino urbano. Serie manuales y casos N° 3. Chile. INDAP RIMISP.
- RIMISP (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural). 2015b. Cómo vender en Circuitos Cortos. Serie de manuales y cursos No.4 Chile. INDAP RIMISP.
- Schmitz, H. 1997. Collective efficiency and increasing returns, *IDS Working Paper*, 50, 28 pp.



## Acerca de los Cuadernos de Trabajo sobre Inclusión

Los Cuadernos de Trabajo sobre Inclusión son una publicación seriada no periódica de documentos conceptuales y metodológicos, experiencias nacionales o territoriales, discusiones comparadas y aprendizajes sobre inclusión, empoderamiento y dinamización económica en procesos de desarrollo de los territorios rurales y de sus agriculturas familiares, como también de la gestión social de las políticas públicas y transformaciones institucionales relacionadas.

### Propósito

Compartir avances, productos intermedios y versiones avanzadas de bienes públicos generados en procesos territoriales, nacionales, regionales o hemisféricos asociados al Proyecto Insignia de Inclusión en la agricultura y los territorios rurales

### Ámbito temático

- Aportes y debates conceptuales sobre inclusión, con énfasis en empoderamiento y dinamización económica, en procesos de desarrollo territorial y fortalecimiento de las agriculturas familiares
- Metodologías de trabajo para el desarrollo incluyente de la agricultura y los territorios rurales
- Experiencias documentadas o sistematizadas sobre desarrollo de los territorios rurales y sus agriculturas familiares
- Estudios de caso relevantes sobre desarrollo territorial e inclusión.

- Documentos de análisis para facilitar el conocimiento e intercambio de procesos nacionales y territoriales de inclusión.
- Documentos relacionados con el fortalecimiento de capacidades para la inclusión en procesos de desarrollo.
- Discusión comparada de experiencias nacionales y territoriales de inclusión en la agricultura y los territorios rurales
- Aprendizajes y buenas prácticas sobre inclusión en la agricultura y los territorios rurales
- Políticas públicas para el desarrollo territorial incluyente y el fortalecimiento de las agriculturas familiares
- Procesos institucionales e interinstitucionales para el desarrollo territorial incluyente y el fortalecimiento de las agriculturas familiares
- Acciones colectivas para el desarrollo territorial incluyente y el fortalecimiento de las agriculturas familiares
- Otros temas relacionados con inclusión en procesos de desarrollo territorial.

### Autoría

- Pueden publicar todas las personas participantes en procesos relacionados con el PI de Inclusión o en colaboración con iniciativas afines.

- Las personas que publican sus trabajos en esta serie mantienen su autoría intelectual, y son responsables por sus contenidos. Pueden publicar versiones revisadas posteriores en revistas, libros u otras obras, haciendo referencia a la versión inicial.

### Comité editorial

- Está conformado por el Líder y el equipo de coordinación del Proyecto Insignia de Inclusión en la agricultura y los territorios rurales

### Idiomas

- Castellano, portugués, inglés o francés

### Formato

Por la naturaleza de esta serie, el formato es flexible y los textos se publicarán sin revisión filológica, pero se solicita a los autores y autoras aplicar en los manuscritos los siguientes aspectos de estilo:

- Espacio seguido, tipo Meridien No. 12 en el texto y No. 10 en las notas al pie.
- Índice general automático al inicio del fascículo

- Títulos de sección en mayúsculas y negrita, con números romanos
- Subtítulos en cursiva y negrita, con números romanos
- Numeración de páginas en la esquina inferior derecha de cada página, salvo la portada
- Vinculo a sitio web y fecha en la cual estaba disponible el trabajo citado, en los casos pertinentes
- Bibliografía al final del fascículo: Autor en mayúsculas, año entre paréntesis, título del libro o revista en negrita, ciudad de publicación y editorial.

### Versiones electrónica e impresa

- **Electrónica:** Publicada como archivo pdf, enviada a lista de correos de personas y entidades interesadas, y disponible en el espacio virtual del Proyecto Insignia de Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales en portalsiget.net
- **Impresa:** Libre impresión de ejemplares por parte de Representaciones del IICA, contrapartes institucionales u otros interesados y Sede Central del IICA, según demanda y disponibilidad de recursos.

## Proyecto Insignia Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales

Este proyecto brinda servicios de cooperación técnica a las instituciones contraparte del IICA, con el objetivo de contribuir al establecimiento de procesos político-institucionales que apoyen el diseño y la gestión participativa de políticas integradas de desarrollo incluyente en los territorios rurales. El fortalecimiento de marcos institucionales y políticas públicas de inclusión rural es un elemento clave para el éxito de este proyecto. Así, las poblaciones rurales que han vivido tradicionalmente en diferentes condiciones de exclusión de los procesos de desarrollo tendrán mejores oportunidades para integrarse de manera más justa y equitativa en las dinámicas del desarrollo de la agricultura y los territorios rurales.

Para alcanzar este objetivo, el rol del IICA es facilitar la articulación de las instituciones gubernamentales, organizaciones económicas y sociales, academia y empresas del sector privado, con la finalidad de sensibilizar y estimular la construcción participativa y la gestión social de un conjunto de estrategias, políticas, programas y acciones integradas de inclusión social, económica y ciudadana en los territorios rurales con predominio de la agricultura familiar. Las acciones del proyecto no se limitan a organizar y desarrollar proyectos que atiendan a las necesidades inmediatas de grupos de mujeres, jóvenes o etnias que trabajan y viven en situaciones de exclusión en las áreas rurales. Se trata

de generar y fortalecer condiciones institucionales para que las políticas públicas de inclusión alcancen a un número más amplio de grupos excluidos y, con esto, puedan producir impactos más profundos en la sociedad.

De forma complementaria, en los territorios es importante fortalecer el empoderamiento de los grupos excluidos y sus capacidades de protagonismo social para que participen de instancias de articulación territorial, se articulen con sectores organizados, elaboren proyectos y construyan iniciativas económicas de interés común que contribuyan a la dinamización del territorio.

El proyecto se desarrolla en 11 países del continente (México, Guatemala, Honduras, Costa Rica, Haití, República Dominicana, Surinam, Guyana, Colombia, Ecuador y Brasil) y, a excepción de Haití, la cooperación técnica del IICA se ejerce simultáneamente en los ámbitos nacional y territorial. Acorde con la concepción sistémica del proyecto, las acciones se ejecutan en las dimensiones de las políticas públicas, de la dinamización económica incluyente y del empoderamiento de los actores. Además, integrando las experiencias desarrolladas y las lecciones aprendidas, al final del proceso se pretende producir bienes públicos que puedan servir de referencia para otros países de América Latina y Caribe.



