



LOS SERVICIOS LOCALES: un desafío del desarrollo rural

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Contexto	1
1.2 Nuevos Paradigmas	2
1.3 Los Actores	3
II. LAS EMPRESAS LOCALES DE SERVICIOS (ELS)	3
2.1. Objetivo de las ELSs.	4
2.2. Caracterización de las ELSs.	5
2.2.1. Definición.	5
2.2.2. Clientela.	5
2.2.3. Cobertura	6
2.2.4. Tipología	7
2.2.5. Mecanismos para la Entrega de los Servicios.	8
2.3. Criterios para la creación de ELSs	9
2.4. Institucionalidad de las ELSs	10
2.4.1. Los Actores	11
2.5. Sostenibilidad de las ELSs	13
2.5.1. Mecanismos de Apoyo Financiero	14
2.5.2. Mecanismos de Generación de Ingresos	15
2.5.3. Mecanismo de Desarrollo de Mercados por Servicios a partir de la Conformación y Fortalecimiento de GERs	16
III. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LA DEMANDA POR SERVICIOS	16
3.1. Conceptos básicos	17
3.2. Pasos metodológicos	23
PASO 1: Mapeo de la cadena	23
PASO 2.- Análisis de servicios existentes por etapa de la cadena y tipo de demanda	30
PASO 3.- Tipificación de los servicios según la posibilidad de pago de los mismos.	33
PASO 4. Análisis de finalidad de los servicios en la cadena, identificando el objetivo de los servicios en general y por etapa en la cadena.	33
PASO 5.- Análisis de cómo mejorar los servicios existentes.	35
PASO 6.- Identificación de servicios no existentes.	37
PASO 7.- Plan de actividades.	40

Reconocimientos

En las diversas fases de construcción de este documento contribuyeron las siguientes personas e instituciones:

- Verónica Gottret, Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT
- Mark Lundy, Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT
- Roberto González, IICA-Ecuador
- Rubén Flores, Consorcio Institucional MCCH-IICA
- Nancy Medina, Consorcio Institucional MCCH-IICA

Instituciones que contribuyeron en la primera fase de discusión de esta temática:

FEPP	CREA
UNIVERSIDAD DEL PACIFICO	IICA – ECU
OFIS	COSUDE
FUNDACION AVANZAR	CIAT
CESA	FAO
APROCICO	INDAP
MCCH	CONDESAN
CORPAE	GTZ
REDAR ECUADOR	CIP
CONAMU	CORPOTUNIA
PL480	IICA - VEN
PRODAR-ANDINO	FUNDACION POLAR
PUCESA	PRODAR
CAMARA DE AGRICULTURA	CICAR-COSTA RICA

Institución financiadora del Taller Inicial de trabajo en Chorlavi y del Consocio MCCH-IICA

- COSUDE

Los Servicios: Un Desafío del Desarrollo Local.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto

Durante la última década han ocurrido grandes cambios en el contexto macroeconómico, político y social.

En el ámbito macroeconómico, la apertura de la economía mundial hacia la globalización y el libre comercio requiere de competitividad, eficiencia y acceso a información, lo cual ha venido influenciando significativamente al sector agroalimentario. Frente a esta realidad es importante y se hace necesario desarrollar procesos de cambio rural que ofrezcan la posibilidad de armonizar las fuerzas de índole económica neoclásica y de libre mercado, con la equidad social y la conservación de los recursos naturales, sin los cuales es imposible lograr un desarrollo rural sostenible y equitativo.

En el contexto político e institucional, se inició un proceso de modernización y reforma del Estado. Dos políticas dentro de este proceso, la de la privatización de las empresas y servicios estatales y la de la descentralización administrativa, han tenido efectos profundos sobre la forma en la cual se está encarando el desarrollo rural.

Por un lado, la privatización de los servicios que busca disminuir el tamaño del Estado y cambiar sus funciones, a través de la entrega a entes privados de las funciones de prestación de servicios, no ha sido del todo exitosa. A pesar de que las instituciones locales, gubernamentales y no gubernamentales, juegan un papel cada día mayor en la generación de alternativas tecnológicas, la asistencia técnica, y en general, el desarrollo del sector agroempresarial, el sector privado no ha llenado los vacíos que dejó el Estado debido a los altos costos transaccionales que conlleva la prestación de éste tipo de servicios en áreas rurales.

Por otro lado, se ha iniciado un proceso de descentralización administrativa el cual promueve el desarrollo local y abre nuevos espacios para la planificación de actividades de desarrollo rural con una mayor participación de los actores locales en la toma de decisiones. Este proceso de descentralización crea las condiciones y favorece una mayor participación de los actores locales en todos los procesos. Sin embargo, este contexto requiere de la construcción de una nueva institucionalidad para el apoyo a las iniciativas agroempresariales rurales, la cual sea efectiva, equitativa y sostenible en el largo plazo.

Otros cambios importantes han sido los tecnológicos, en el sentido amplio de la palabra y no sólo los referentes a tecnología agropecuaria; entre los

más relevantes para el sector están: la calidad en los productos, la mecanización de los procesos, la desaparición progresiva de las ventajas comparativas por localización espacial, el cambio en los materiales utilizados para empaques y tecnologías poscosecha, la masificación en el uso de las comunicaciones y la informática lo cual facilita la integración a los mercados.

La sociedad se ha ido transformando aceleradamente en la última década, lo cual ha traído cambios significativos en la demanda de bienes y servicios, y especialmente en los hábitos y preferencias de los consumidores.

Estos cambios en las preferencias de los consumidores tienen varios efectos en la demanda.

- Primero, los consumidores tienen mayores exigencias en los estándares de calidad, los cuales no sólo toman en cuenta el sabor, tamaño, forma y color, sino también los niveles de contaminación y los productos residuales.
- Segundo, las preferencias son más homogéneas pero a la vez se busca mayor novedad y comodidad a través de productos preelaborados.
- Y, tercero, se están creando nichos crecientes de mercado para productos no tradicionales.

Estos cambios en hábitos y preferencias producen cambios en la estructura del costo final de los productos, creciendo la participación del procesamiento y manejo poscosecha y a la vez decreciendo la del producto primario.

Sin embargo, los productores y empresarios a pequeña escala enfrentan numerosas barreras para el aprovechamiento de estas nuevas oportunidades de mercado. Generalmente tienen poca experiencia de negocios y organización empresarial y les hace falta información sobre tecnologías, mercados y precios. Además, los servicios de apoyo para el desarrollo de agroempresas rurales son ofrecidos en forma descoordinada, y son en general, poco efectivos o incipientes.

1.2 Nuevos Paradigmas

El reto de lograr un desarrollo rural sostenible que contribuya al alivio de la pobreza con equidad sin deteriorar los recursos naturales, en este nuevo contexto macroeconómico, político y social, requiere de nuevos paradigmas los cuales deben construir habilidades, destrezas, aptitudes y capacidades a nivel local, para aprovechar éstas nuevas oportunidades de mercados, tecnología e información que se presentan.

Se requieren cambios profundos tanto en los productores como en los oferentes de servicios, los cuales permitan moverse en forma acelerada de:

- (a) una economía de oferta a una de demanda,
- (b) de una visión individual a una visión asociativa donde la organización y la gestión son claves,
- (c) de un enfoque segmentado a uno de naturaleza sistémica donde se reconoce la actividad agropecuaria como una cadena de relaciones productivas y comerciales, con una fuerte interdependencia entre sus componentes, y
- (d) de un enfoque que privilegia la productividad a otro que dé preferencia la competitividad y sostenibilidad de los procesos productivos.

Es necesario fortalecer los servicios de apoyo existentes para que sean más efectivos, llenar los vacíos existentes, articular y coordinar los servicios que se ofrecen para promover la cooperación entre los diferentes oferentes de servicios, evitar la duplicación de esfuerzos y buscar sinergias.

1.3 Los Actores

De acuerdo con los nuevos paradigmas, la provisión de tecnología, información y servicios de apoyo calidad apropiada a las condiciones particulares de cada entorno agroproductivo, y en condición de ser utilizados por los productores, es indispensable para promover el desarrollo del sector agroempresarial rural.

Para lograr esto, se hace necesario coordinar e integrar en forma armónica los roles, funciones y requerimientos de los productores que demandan servicios de apoyo, las organizaciones, instituciones o individuos que ofrecen estos servicios, y el Estado que está interesado en fomentar el desarrollo empresarial rural.

II. LAS EMPRESAS LOCALES DE SERVICIOS (ELS)

El Ecuador a través de diferentes proyectos públicos y privados, viene implementando una estrategia de agregación de valor a la producción primaria campesina, mediante el apoyo a la creación de Pequeñas y Medias Agroempresas – PYMEAGROS – y procurando luego ganar economías de escala con la formación de Consorcios Regionales, con la visión a largo plazo de formar Consorcios Nacionales por Producto, buscando transformar el pequeño productor en pequeño empresario, para facilitar su inserción en los procesos de apertura económica y globalización, que rigen hoy en la economía mundial.

Este esfuerzo de cambio requiere de un enfoque holístico, el cual desarrolle el capital productivo¹ de una región, pero también el capital humano², social³ y natural⁴ de ésta.

Por lo general, el capital social ha sido el más olvidado en los procesos de desarrollo rural lo cual ha sido uno de los principales factores de fracaso en éstos procesos.

2.1. Objetivo de las ELSs.

A través del fortalecimiento y montaje de ELSs se busca desarrollar capacidades locales para la oferta de servicios de apoyo, a través de organizaciones efectivas que trabajen de manera coordinada y compartan una visión común del desarrollo empresarial rural.

El objetivo de las ELSs es apoyar el desarrollo local de manera que las diferentes regiones del Ecuador cuenten con economías sostenibles, diversificadas y dinámicas, con agroempresas rurales fortalecidas, las cuales generen bienestar con equidad para la población rural.

Se busca que las agroempresas cuenten con la activa participación de los pequeños productores rurales en la toma de decisiones, agreguen valor a sus productos, usen sistemas de producción limpios, y estén en capacidad

¹ El término de **“capital productivo”** incluye al capital tecnológico, financiero y físico de una región. El primero se refiere al “saber-hacer” de una comunidad, lo cual puede incluir tecnologías duras como el germoplasma, las tecnologías de producción, proceso y mercadeo, así como las opciones tecnológicas para el manejo apropiado de los recursos naturales. Pero también incluye tecnologías blandas de ordenación y gestión de procesos. El término de “capital financiero” se refiere al acceso de la comunidad a recursos financieros, tanto en forma de ingresos, como en la forma de ahorros ó la acumulación de bienes que pueden ser fácilmente convertidos en efectivo. Por último, el “capital físico” se refiere a la acumulación de recursos materiales, los cuales se utilizan para producir bienes o servicios. Este capital se manifiesta en una variedad de formas como construcciones, caminos, herramientas, maquinaria y equipos, etc.

² El **“capital humano”** se define como el conocimiento y las habilidades adquiridas por los individuos que conforman una comunidad. La educación formal e informal es un tipo de capital social diferente al de las habilidades adquiridas a través de la capacitación y la experiencia. Por lo tanto, el capital humano se forma conscientemente a través de la educación y la capacitación e inconscientemente a través de la experiencia.

³ El Banco Mundial define el **“capital social”** como las normas y las relaciones sociales inmersas en la estructura de la sociedad, las cuales permiten a las personas coordinar sus acciones para lograr los objetivos deseados. En general, el capital social se refiere a la capacidad de los grupos humanos de organizarse, compartir información, negociar, establecer asociaciones, cooperar, participar y compartir la responsabilidad en la identificación de problemas, necesidades y soluciones, así como en el diseño de políticas para el bien común.

⁴ El **“capital natural”** se refiere a los recursos naturales como el suelo, el bosque y el agua, de los cuales los individuos derivan toda o parte de su subsistencia.

de articularse entre sí, a su entorno, y al mercado con productos competitivos.

Esta construcción y desarrollo de agroempresas rurales debe sostener un proceso continuo de mejoramiento de la calidad de vida de la población local y promover el uso racional de los recursos naturales.

2.2. Caracterización de las ELSs.

2.2.1. Definición.

Las Empresas Locales de Servicios (ELSs) se definen como organizaciones públicas, privadas ó mixtas, bajo la figura de persona jurídica o natural, encargadas de entregar servicios no tangibles de asesoría técnica y otros servicios tangibles⁵ en asociación con los productores, a Grupos Económicos Rurales (GERs) conformados por pequeños y/o medianos productores. Los servicios serán prestados en un ámbito territorial definido y bajo relaciones contractuales predefinidas, que impliquen remuneración a los servicios prestados.

2.2.2. Clientela.

Salvo algunas excepciones, las áreas rurales que no han entrado en procesos de desarrollo rural con el apoyo de agentes exógenos, no desarrollan por si solas aquel tipo de organización que les agrupe con objetivos económicos de producción , y normalmente estas áreas llegan a tener una cierta organización social y un sistema productivo individual, aun frente al hecho de contar con bienes comunales, a los cuales asignan mas un papel de servicio a la comunidad que de lucro económico.

Los clientes de las ELSs son Grupos Económicos Rurales (GERs), los cuales se definen como asociaciones formales ó informales de pequeños y/o medianos productores rurales que se encuentran organizados para realizar actividades económicas productivas y con fines de lucro, y que demandan servicios de apoyo definidos y concretos para su desarrollo en agroempresas rurales viables, efectivas y sostenibles.

El desarrollo de GERs requiere de un proceso de pre-inversión, el cual motive y facilite el proceso de organización de pequeños y medianos productores rurales independientes en grupos organizados, con objetivos productivos y económicos concretos y comunes (ver Figura 1).

⁵ Los “servicios tangibles” se definen como aquellos servicios que son componentes del proceso de producción, transformación y mercadeo y resultan en productos tangibles. Entre estos se encuentran los servicios de comercialización, procesamiento y mecanización entre otros.

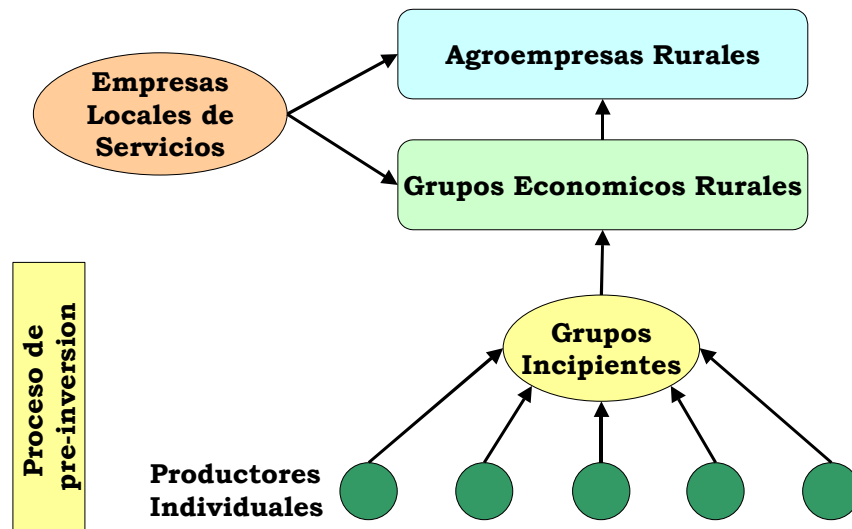


Figura 1. Los Grupos Económicos Rurales (GERs) y el proceso de pre-inversión para su conformación

Este proceso de pre-inversión puede ser realizado por Organizaciones Gubernamentales, directamente como lo hacen o hacían algunos Ministerios y Agencias Públicas o en Convenios con Organismos Nacionales o Internacionales, o también por Organismos No-Gubernamentales trabajando en lo local, pero requiere de una política nacional de apoyo y fomento.

Sin este tipo de política, las ELSs difícilmente llegarán a los grupos de productores más pequeños y marginales, y por lo tanto, no lograrán el objetivo final de contribuir a un mejoramiento continuo de la calidad de vida de la población rural y el alivio de la pobreza.

2.2.3. Cobertura

La cobertura de las ELSs puede variar desde lo local hasta lo regional y nacional, sin embargo, los servicios deben ser ofrecidos localmente. La cobertura de las ELSs estará definida de acuerdo con los siguientes factores:

- (1) el número y características de los clientes,
- (2) los costos transaccionales, y
- (3) el tipo de servicio ofrecido.

La cobertura de la ELS debe ser lo suficientemente grande para permitir que se generen ingresos que las hagan factibles económicamente. A la vez, la cobertura debe ser lo suficientemente pequeña como para que los costos de llegar al cliente en forma efectiva y sostenible sean bajos y permitan que

la ELS tenga la suficiente calidad en sus productos para ser sostenible. Finalmente, el tipo de servicio ofrecido tiene un efecto directo en los costos de prestación del servicio por usuario, y por tanto, en la viabilidad de la ELS.

Las ELS que ofrecen servicios de alto costo, como por ejemplo los de gestión de mercados internacionales, requieren de clientela suficientemente grande para que el costo del servicio por usuario sea menor. Por el contrario, un taller de metalmecánica para construir pequeños equipos agrícolas puede tener una cobertura local.

2.2.4. Tipología

Se propone que las ELSs sean empresas especializadas de acuerdo con el tipo de servicio que ofrecen, pero es necesario reconocer demandas heterogéneas en la complejidad del servicio, lo cual deberá conducir a una composición heterogénea en el grado de especialización de los oferentes. (Puede requerirse un servicio de vacunación o desparasitación de ganado, que puede ser prestado por un promotor de la comunidad, pero también puede demandarse un servicio de transplante de embriones, que debe ser prestado por un profesional especializado)

La decisión sobre el fortalecimiento y montaje de una ELS dependerá de un análisis de la demanda por servicios de apoyo y su viabilidad económica.

Se proponen cuatro tipos de ELSs:

- (1) ELSs de asesoría técnica especializada, las cuales ofrecen **servicios de apoyo no tangibles** de acuerdo con la definición anterior;
- (2) ELSs que ofertan **servicios tangibles complementarios**;
- (3) ELSs que ofertan **servicios estratégicos pagados por el Estado**, (las cuales ofrecerían servicios estratégicos para el desarrollo de agroempresas rurales y relevantes a nivel nacional, y que difícilmente podrían ser pagados por los clientes) ; y
- (4) ELSs en **asociación con productores**, donde las ELSs y los clientes participarían en el negocio bajo una figura de sociedad de riesgo compartido.

En el Cuadro 1, se presentan los diferentes servicios de apoyo que ofrecerían las ELSs, por tipo.

Cuadro 1. Clasificación de las ELSs, por tipología

Servicio ofrecido	Tipos de ELS			
	De Asesoría Técnica Especializada	De servicios Tangibles Complementarios	De servicios Estratégicos pagados por el Estado	ELSs en Asociación con Productores
	Formación de capital social	Acopio	Investigación	Producción primaria y transformación
	Formación de capital humano	Transporte	Información	Comercialización
	Gestión empresarial	Mecanización		
	Estudios de factibilidad	Procesamiento		
	Asesoría en producción			
	Asesoría en procesos industriales y de transformación			
	Asesoría legal / tributaria			
	Impacto ambiental			
	Comercialización y mercadeo			
Certificación orgánica				

2.2.5. Mecanismos para la Entrega de los Servicios.

En general las formas o mecanismos a ser utilizados para la entrega de los servicios dependerá de:

- (1) tipo de servicio a ser ofrecido,
- (2) el contexto cultural y socioeconómico,
- (3) el tipo de mercado al cual lleguen o pretendan llegar los usuarios,
- (4) la naturaleza de la agroempresa y sus procesos organizativos, y
- (5) las estructuras institucionales locales existentes y que surjan.

La respuesta apropiada a las demandas existentes (actuales y potenciales) es el parámetro que debe prevalecer para definir los mecanismos que se utilicen para la entrega de los servicios. Indudablemente los mecanismos de entrega variaran según el tipo de ELS, si es de asesoría especializada, si entrega servicios tangibles complementarios, si presta servicios contratados por el Estado o si esta realizando una asociación con grupos de productores.

Se pueden citar varios mecanismos para la entrega de servicios, mismos que están mas adaptados a la prestación de servicios especializados, que podrían incluir entre otros:

- Asesoría / orientación / acompañamiento personalizado.
- Capacitación práctica / “aprender haciendo”.
- Acceso a Información.
- Redes agroempresariales de intercambio de conocimientos y experiencias
- Visitas / giras / pasantías.

2.3. Criterios para la creación de ELSs

Se deben tener en cuenta los siguientes criterios para la creación de ELSs:

- que exista una demanda efectiva por el servicio que se desea ofrecer ó que esta pueda ser desarrollada a través de un proceso de pre-inversión,
- que esta demanda no sea cubierta por ningún oferente, ó cuando los oferentes existentes no son efectivos ó no tienen interés en fortalecerse para aumentar su efectividad y sostenibilidad, y
- que la oferta del servicio sea viable económicamente en el mediano y largo plazo, aunque en el corto plazo pueda requerir algún tipo de subsidio.

Las ELSs, como cualquier producto que esta en el mercado, están sujetas a la oferta y la demanda, de tal forma que más que decidir entre las existentes o las nuevas que deben crearse, es necesario definir cuales responden a una demanda (son pertinentes) y son competitivas.

Por otro lado, a pesar de que exista una oferta de “servicios” en una localidad, éstos deben ser fortalecidos para convertirse en ELSs a través de su formalización y su concepción como empresa, las cuales deben entrar a competir con efectividad y calidad.

De esta manera, las organizaciones o individuos que se encuentran ofreciendo servicios y que están en un continuo proceso de revisión y ajuste

de métodos e instrumentos estarán vigentes en el mercado y competirán con éxito, y por lo tanto deben ser apoyadas si desean convertirse en ELSs para aumentar su efectividad y sostenibilidad.

Por otro lado, las organizaciones y individuos que se encuentran ofreciendo servicios pero que no están dispuestas al cambio, estarían expuestas a la obsolescencia en el corto plazo, y por lo tanto, no se justificaría su fortalecimiento.

2.4. Institucionalidad de las ELSs

En la Figura 2, se muestran gráficamente tres actores que participan en el proceso de demanda y oferta de servicios de apoyo para el desarrollo empresarial rural (los GERs, las ELSs y el Estado/Proyectos) y las relaciones entre estos actores. Las funciones y roles de cada uno de éstos actores se describen a continuación.

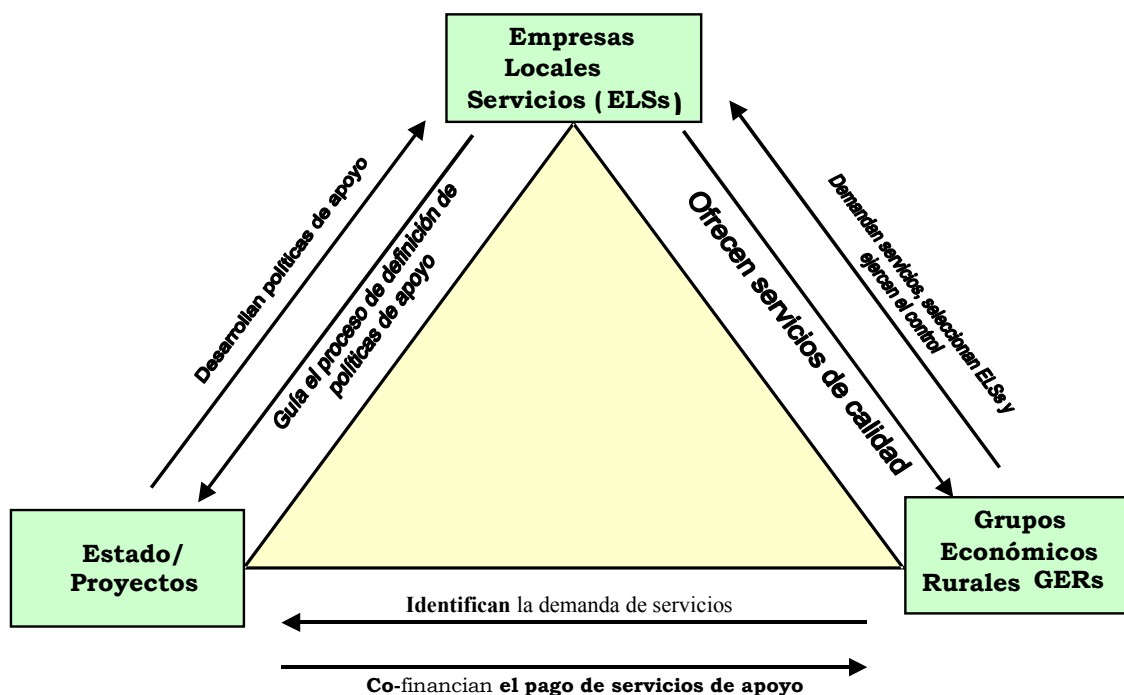


Figura 2. Los actores en el proceso de oferta de servicios de apoyo para el desarrollo empresarial rural, sus relaciones y roles.

2.4.1. Los Actores

❖ Los Grupos Económicos Rurales (GERs)

La principal fortaleza de los productores proviene del hecho de conocer y vivir su realidad, su larga experiencia en procesos productivos, y su interés y voluntad de capturar e incorporar cambios que mejoren su condición económica.

Por otro lado, el hecho de que los GERs incluyan productores que ya están organizados alrededor de actividades económicas concretas, facilita su participación en el proceso de desarrollo del sector empresarial rural, su cooperación para el logro de los objetivos, y reduce los costos transaccionales para llegar a pequeños productores rurales caracterizados por su heterogeneidad y dispersión.

En esta propuesta metodológica se asignan las siguientes funciones y responsabilidades a los GERs:

1. Los GERs serían responsables, de la identificación de la existencia y la calidad de los servicios a lo largo de la cadena agroproductiva a la cual están ligados en sus agroempresas, y por lo tanto, de sus necesidades de crear, capacitar o simplemente visualizar la oferta de servicios. De esta manera, son los GERs los que demandan servicios a las ELSs y apoyo al Estado/Proyectos para co-financiar el pago de estos servicios.
2. Los GERs compartirían con el Estado/Proyectos la responsabilidad de seleccionar las ELSs y contratarlas.
3. Los GERs son responsables del **control social**⁶ sobre los servicios ofrecidos por las ELSs y de la evaluación de los resultados y logros obtenidos.
4. Los GERs deben co-financiar en dinero o especie el pago de los servicios ofrecidos por las ELSs. El porcentaje de co-financiación por parte de los GERs debe ir aumentando en el tiempo conforme los GERs se consolidan en agroempresas exitosas, y se desarrolla el mercado por servicios de apoyo.
5. Los GERs deben participar activamente en el desarrollo de políticas de apoyo al desarrollo empresarial rural.

⁶ El “control social” se refiere al control ejercido por los usuarios, y en general la sociedad que se beneficia de los servicios ofrecidos por las ELSs, los cuales deben controlar el proceso y la calidad de los servicios que ofrecen las ELSs a través de un grupo conformado por representantes de este sector.

❖ **Las Empresas Locales de Servicios (ELSs)**

Se busca que las ELSs estén en capacidad de conformar equipos especializados, adecuados a los requerimientos y demandas de los productores, y utilicen metodologías y procedimientos flexibles e innovadores. Además, como entes privados, debe tener un claro interés de obtener beneficios sociales y/o económicos, pero deben cuidar de que sus costos no inviabilicen la adquisición del servicio por parte de los demandantes.

Estas fortalezas deben permitir a las ELSs conformarse en organizaciones efectivas, que trabajen de manera coordinada con los demás actores a nivel local, y que compartan con éstos una visión común del desarrollo empresarial rural. Estas ELSs deben posicionarse adecuadamente en el mercado por servicios de apoyo y asegurarse en ofrecer un servicio de alta calidad.

Las ELSs tendrían las siguientes funciones o roles:

1. La principal función de las ELSs es la de proveer servicios de calidad para el desarrollo de agroempresas rurales.
2. **Ofrecer calidad** en los servicios ofrecidos a los GERs en cuanto a metodologías, procesos utilizados, resultados y logros obtenidos.
3. Participar y guiar al Estado en la definición de políticas de apoyo al sector agroempresarial rural.
4. Identificar nuevas áreas potenciales de oferta de servicios y desarrollar el mercado para éstas con el apoyo del Estado/Proyectos.
5. Gestionar recursos para co-financiar la oferta de servicios a los GERs.

❖ **El Estado / Proyectos.**

La principal fortaleza del Estado es su mandato legal de apoyar y fomentar el desarrollo rural, y dentro de esto el desarrollo de sector productivo, y de un presupuesto que asigna recursos para actuar en este sentido. Por lo tanto, el Estado debe buscar hacer uso efectivo de éstos recursos de manera que se alcancen los resultados esperados.

Por otra parte los Proyectos requieren apoyar a las ELS como un elemento de sostenibilidad de los mismos, en el sentido de que en el área queden establecidos mecanismos, instrumentos y si fuera posible fondos, para que el proyecto no muera en forma simultánea con su financiación.

En este sentido el Estado debe ser un “facilitador” del desarrollo empresarial rural y no “ejecutor”, mientras que los Proyectos deben ser “ejecutores” pero también “contribuidores” a la definición de políticas.

Por lo tanto, las funciones del Estado y los Proyectos son:

1. El Estado debe ser el principal responsable en el desarrollo de políticas de apoyo al desarrollo empresarial rural, mientras que los proyectos deben contribuir con su experiencia e información al mismo propósito.
2. El Estado tiene la responsabilidad pública y los proyectos la posibilidad de co-financiar la prestación de servicios de apoyo al desarrollo empresarial rural, lo cual debe disminuir en forma gradual según las agroempresas se van desarrollando, así como el mercado por servicios de apoyo.
3. El Estado debe ejercer el “control ó fiscalía técnica”⁷ del proceso de prestación de servicios de apoyo al desarrollo empresarial rural, mientras que los proyectos deben estimular la “fiscalía o contraloría social” y ambos deben participar activamente en la evaluación de los resultados y logros obtenidos.

2.5. Sostenibilidad de las ELSs

La sostenibilidad de las ELSs debe ser la meta desde el mismo momento de su diseño y es la preocupación de los donantes, gobiernos, proveedores de servicios y usuarios sobre este modelo de apoyo.

Sin embargo, la entrega de servicios de apoyo para el desarrollo empresarial no ha demostrado ser una actividad sostenible, aún en el caso de la microempresa urbana, por lo que no se ha superado la etapa de los subsidios.

El logro de la sostenibilidad representa un reto, especialmente si se tiene en cuenta que en los países desarrollados éstos servicios siempre fueron subsidiados, y aún lo son a niveles significativos.

Sin embargo, dadas las políticas macroeconómicas y el bajo ingreso per cápita de los países en desarrollo, no es posible pensar en el montaje de infraestructuras para el apoyo al desarrollo empresarial rural como las que han sido implementadas en los países desarrollados. Esto significa que los mecanismos propuestos para el desarrollo de ELSs deben ser apropiados a las condiciones y los recursos locales.

Lo anterior no quiere decir que los subsidios no sean necesarios en el corto plazo. Lo importante es que estos no creen dependencia, sean transparentes

⁷ La “fiscalía técnica” se refiere al mecanismo de control que tiene el Estado para garantizar que el presupuesto que asigna al apoyo y fomento del desarrollo empresarial rural sea utilizado en forma efectiva y de acuerdo a los términos contractuales establecidos. De esta manera, Gobierno tiene control sobre el logro de resultados.

y con tiempo y montos definidos. En éste sentido el Estado debe facilitar el proceso de conformación de ELSs, convirtiéndose en una incubadora de éstas.

Por estar razones dadas, los mecanismos propuestos para el desarrollo de las ELSs y el logro de su sostenibilidad incluyen una combinación de las siguientes estrategias:

- 1) Apoyo financiero para la conformación de ELSs
- 2) Generación de ingresos para la operación de las ELSs
- 3) Desarrollo de mercados para los servicios de apoyo a partir de la conformación y fortalecimiento de GERs (pre-inversión en el desarrollo de la clientela)
- 4) Facilitación del proceso en el análisis de la demanda por servicios y su contratación

2.5.1.Mecanismos de Apoyo Financiero

Para apoyar la conformación y funcionamiento de las ELSs, se proponen tres bonos y una línea de crédito reembolsable.

Los tres bonos serían los siguientes:

- ❖ **Bono de capacitación.** Este bono estaría dirigido a la capacitación de los interesados en formar una ELS, el cual cubriría parcialmente los costos de la capacitación, y por lo tanto, tendría la característica de riesgo compartido (co-financiación del costo de la capacitación).
- ❖ **Bono para la estructuración.** Este bono se entregaría una sola vez cuando los interesados en formar una ELS, o re-estructurar su organización para convertirla en una ELS, tengan su propuesta de constitución e inversión finalizada, el cual sería un premio por haber llegado a esta etapa, y se utilizaría como un estímulo para el desarrollo de ELSs.
- ❖ **Bono para pago de servicios.** Este bono estaría dirigido a los usuarios de las ELSs, es decir a los GERs, los cuales podrían pagar en forma parcial el costo del servicio haciendo uso del bono. Sin embargo, los GERs deben demostrar que la necesidad de apoyo que se paga con el bono fue identificada a través de un proceso sistemático de toma de decisiones al igual que el proveedor de éste servicio, y a la vez co-financiar el pago por el servicio recibido. Este tipo de bono funcionaría por un tiempo dado, y el porcentaje del costo total cubierto por el bono se reduciría gradualmente. Sin embargo, se esperaría que durante los primeros dos años el

porcentaje de co-financiación del bono sería mas bien elevado, mientras los GERs desarrollan sus negocios, a la vez que se desarrolla el mercado por servicios. En los siguientes cinco años, este porcentaje de co-financiación se reducirían considerablemente. La entrega de este bono directamente al usuario permitiría que éste ejerce el “control social” sobre el servicio ofrecido por la ELS.

Adicionalmente, las ELSs recibiría un **crédito para dotación básica**, a través del Sistema Financiero Rural Alternativo. Este crédito podría ser utilizado para la compra de bienes de inversión para le establecimiento y operación de las ELSs.

2.5.2.Mecanismos de Generación de Ingresos

A pesar de proponerse un mecanismo de subsidios para facilitar la conformación y operación de ELSs, también se proponen mecanismos para el logro de la sostenibilidad económica de las ELSs a través de la generación de ingresos.

Entre los mecanismos propuestos se incluyen los siguientes:

- **Participación porcentual en el Plan de Inversión.** La propuesta sería que al desarrollar el plan de inversión y negocio de los GERs, se incluya un porcentaje de éste monto total de inversión para el pago de asesorías. De esta manera, existirían recursos para el pago parcial del costo de ésta asesoría.
- **Sociedades de riesgo compartido.** Este mecanismo permitiría en algunos casos que las ELSs participen en los negocios de los GERs que apoyan, convirtiéndose en actores de la cadena productiva a través de su participación en actividades como la producción primaria, el procesamiento y/o la comercialización de los productos. Este mecanismo ofrece la ventaja de que los costos del servicio se cubren con un margen de los ingresos del negocio, y los oferentes de servicio tendrían un interés directo en el negocio y por lo tanto estarían más comprometidos con la efectividad y calidad del servicio ofrecido. Finalmente, la asesoría ofrecida por la ELSs beneficiaría también a los consumidores intermedios o finales en términos de cumplimiento, calidad y permanencia en el mercado.
- **Proyectos auspiciados por ONGs o con recursos externos.** En este caso las ONGs que apoyan procesos de desarrollo rural, y otros Proyectos de éste tipo que cuentan con recursos externos podrían también comprar los servicios de las ELSs de acuerdo con la demanda de sus usuarios, generándose de esta manera recursos para el funcionamiento de las éstas.

➤ **Pago directo por los servicios.** Como se explicó anteriormente, se espera que desde un inicio los GERs paguen por los servicios (en dinero ó especie) aunque en un principio el porcentaje del costo total pagado sea un porcentaje pequeño. Una vez que se demuestre al usuario que las asesoría o servicios de apoyo recibidos se ven reflejados en ganancias concretas para él, se estaría desarrollando el mercado por el servicio y el usuario estaría dispuesto a pagar un porcentaje mayor del costo real del servicio.

2.5.3.Mecanismo de Desarrollo de Mercados por Servicios a partir de la Conformación y Fortalecimiento de GERs

Como se explicó anteriormente, la clientela de las ELSs serían los GERs los cuales ya estarían en la capacidad de demandar servicios de apoyo.

Sin embargo, la conformación de GERs requiere de un proceso de pre-inversión para la conversión de productores rurales individuales en grupos económicos organizados con fines de lucro. Este proceso de pre-inversión sería clave en primer lugar para el logro del objetivo final de éste tipo de modelos de apoyo al desarrollo rural, el cual es contribuir al alivio de la pobreza. Pero también sería clave para el desarrollo de una clientela más amplia para las ELSs.

Una propuesta sería la de montar un proceso de “germinación de GERs”, el cual facilite la organización de productores y la conformación de GERs. Este proceso podría facilitarse a partir de la identificación y evaluación participativa de oportunidades de mercado, y de potenciales biofísicos y agroclimáticos de cada zona.

Una vez identificadas estas oportunidades concretas de mercados para productos existentes o potenciales para una zona agroecológica, se podría facilitar un proceso de contactos entre posibles compradores y productores. De esta manera, los productores interesados en un producto concreto, y con posibles compradores, podrían conformar GERs para aprovechar estas oportunidades de mercado.

III. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LA DEMANDA POR SERVICIOS

Para evitar una demanda de servicios irreal o inducida por líderes o por técnicos es necesario establecer una metodología que permita la mayor objetividad posible en la identificación de las demandas de servicios dentro de una cadena productiva y en un territorio determinado.

La metodología conduce a identificar los servicios de apoyo existentes por un lado, y por otro, identificar vacíos donde se puede desarrollar nuevos servicios de apoyo que logren apoyar a la cadena. Al final se espera llegar a

un mercado funcional y efectivo de servicios que permitan que la actividad económica sea más eficiente, de mayor calidad y, por ende, más rentable para las personas involucradas en ella.

En la siguiente figura se aprecian dos caminos a trabajar - servicios existentes y servicios nuevos - con los pasos críticos de cada uno. Como el desarrollo metodológico ha sufrido un proceso inductivo, después del ejercicio práctico a nivel de campo, se ha logrado probar metodologías participativas que nos llevan hasta los cuadros presentados.



Figura 3. Proceso participativo para identificación de servicios.

3.1. Conceptos básicos

Antes de entrar de lleno en la metodología a usar, es necesario entender tres conceptos claves, a saber:

- (a) el enfoque de cadena productiva,
- (b) la triangulación de datos y
- (c) mercados de servicios.

a. Enfoque de cadena productiva.

Un primer intento para entender de manera más amplia el funcionamiento de una u otra línea de producción fue el desarrollo del enfoque de "cadena productiva". Dicho enfoque pretende ver la totalidad de la cadena agroindustrial desde la unidad productiva hasta el mercadeo del producto final pasando por la etapa de manejo poscosecha y procesamiento.

Los eslabones y sus funciones aparecen en la siguiente figura:

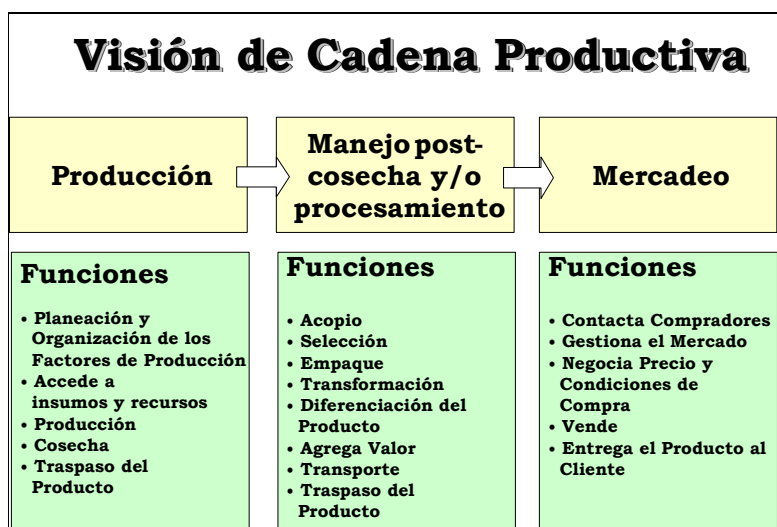


Figura 4. Visión de la cadena productiva

El uso del enfoque de cadena productivo tiene varias ventajas:

1. Permite tener una visión amplia de todos los procesos y actividades de la cadena y, por lo tanto, un manejo más completo de la información.
2. El acceso a una información más completa facilita la identificación de puntos críticos que impiden el desarrollo de la cadena y, además, la ubicación de alternativas de solución más efectivas y de mayor impacto.
3. Una visión completa permite la identificación de los actores involucrados en la cadena y la búsqueda de alianzas y sinergias entre ellos. Así, se logra un uso más eficiente de los recursos disponibles.

Por otra parte, el enfoque tradicional de cadena productiva deja por fuera, o por lo menos no identifica explícitamente, dos aspectos que son claves para entender el comportamiento de una cadena: las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo.

Dentro de una cadena normalmente intervienen varias organizaciones empresariales, tanto formales como informales, que son claves en llevar el producto desde la finca hasta el mercado final. Uno de los limitantes del enfoque tradicional de cadena es que no mira con detalle a estas organizaciones, su estructura, sus capacidades o las relaciones entre sí. Por otra parte, el análisis tradicional de cadena no tiene en cuenta las organizaciones que prestan servicios de apoyo - tanto formales como informales - a la cadena. Igual que las organizaciones económicas, entender la calidad, cobertura y efectividad de los servicios de apoyo es importante para buscar posibles formas de mejorar el funcionamiento de una cadena.

Como respuesta a estos vacíos, se propone usar la siguiente visión ampliada de la cadena productiva.

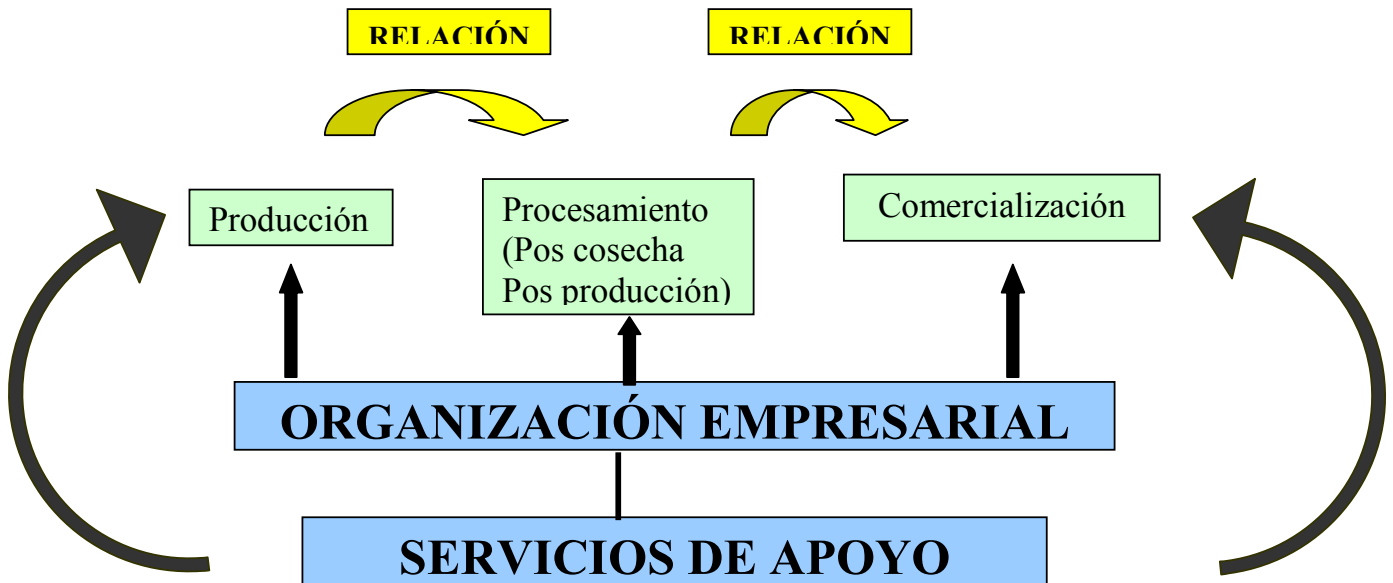


Figura 5. Visión ampliada de la cadena productiva

Dentro de la presente metodología, la inclusión explícita de las organizaciones empresariales y los servicios de apoyo que les permitan funcionar, son claves para mejorar el funcionamiento de la cadena productiva.

b. Triangulación de información

Cuando se pasa de un enfoque simplista basada en un eslabón de la cadena, se encuentra con una realidad en la cual intervienen varios actores con diferentes intereses, agendas, capacidades y recursos. Entender solamente uno o dos de estos puntos de vista - productores, agroempresariales, entidades de apoyo, clientes, entre otros - no es suficiente porque genera una visión fragmentada y sesgada de una realidad compleja.

La presente metodología se base en el concepto de "triangulación de la información" en el cual se intenta a recoger los puntos de vista de varios de los actores participantes usando mecanismos similares para, después y de manera abierta, comparar sus ideas con el fin de comprender mejor el funcionamiento del sistema productivo. Este ejercicio es útil ya que permite enriquecer la comprensión de la cadena productiva y ver donde no hay claridad o flujo de información entre los actores.

Con base en el esquema presentado anteriormente - Figura 5- se puede identificar un diamante de cuatro grupos que deberían estar presentes (o cuya información debe estar presente) en el presente trabajo: productores de materia prima, procesadores, comercializadores y prestadores de servicios de apoyo (ver Figura 6).

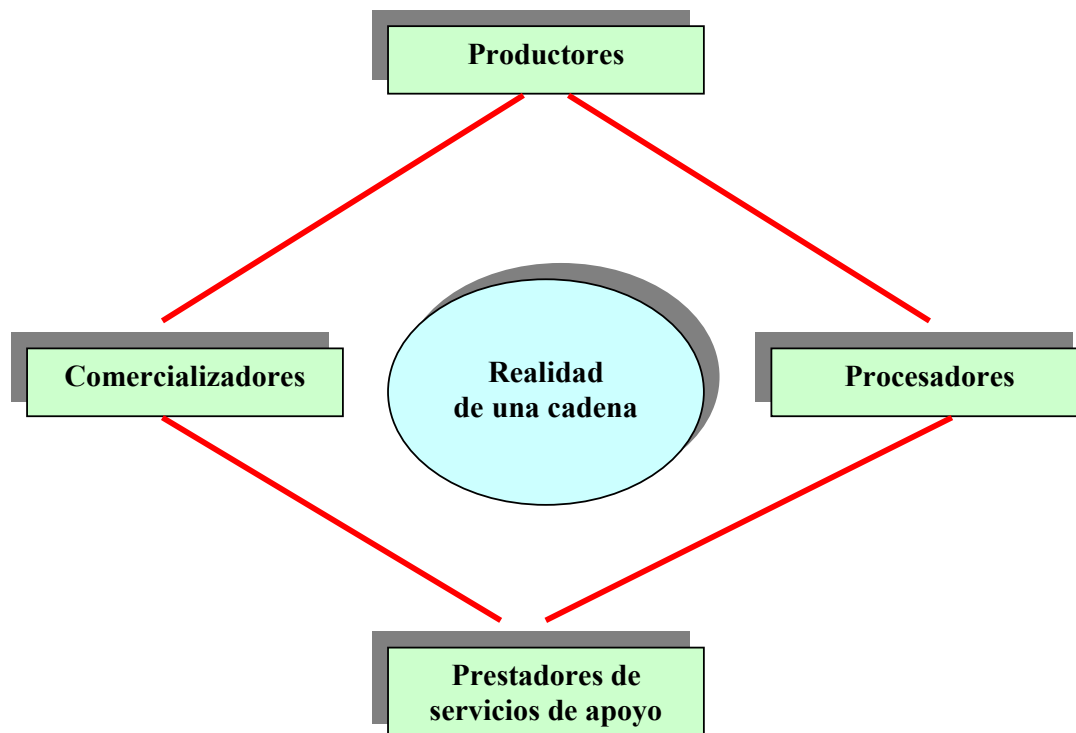


Figura 6. Diamante de actores que intervienen en el análisis de cadena

No es necesario recoger toda la información de la totalidad de los actores que participan en cada uno de estos grupos pero si de un número suficiente para poder evaluar las tendencias de cada grupo, sus relaciones y las necesidades o posibilidades que tienen en términos de servicios de apoyo para la cadena. Dicho de otra manera, un proceso de evaluación de una cadena que no incluye representantes de estos cuatro grupos corre el riesgo de quedar con información incompleta y, por lo tanto, tomar decisiones erradas.

c. Mercado de servicios

Desde hace mucho tiempo los proyectos de desarrollo rural han incluido fondos para financiar la prestación de servicios de apoyo - asistencia técnica, acceso a tecnología, información, entre otros - para apoyar actividades productivas relacionadas con los objetivos de la intervención. Mientras que en algunos casos estos servicios fueron de gran utilidad para los beneficiarios, la mayoría de las experiencias con base en subvenciones externas nos muestran servicios de apoyo que:

1. No son sostenibles - se acaban cuando termina la subvención externa,
2. Responden más al conocimiento de la entidad que ofrece el servicio - servicios basado en la oferta - que a las necesidades reales de los beneficiarios,
3. Son costosos por ser basados en recursos financieros y, muchas veces, humanos externos a la zona y,
4. No se ligan a mejoras en el funcionamiento de la cadena sino al cumplimiento de un plan de actividades negociado con el donante.

A la par de los servicios subsidiados ofrecidos por instituciones formales, siempre han existido empresas locales de servicios informales y formales⁸ que ofrecen servicios tangibles e intangibles a los actores de una cadena de manera rentable y, por ende, sostenible. Ejemplos de estos son: asistencia técnica entre vecinos, transporte, acceso a tecnología (alquiler de equipos), venta de insumos y comercialización de productos. Muchas veces estos servicios presenten limitantes en términos de su calidad, distribución de ganancias, cobertura y efectividad pero, a pesar de todo, siguen existiendo en el medio rural.

La cuestión es, entonces, como mejorar los servicios - tantos formales como informales - de tal manera que se termine con un conjunto de servicios de

⁸. Estas empresas son unipersonales, familiares o de sociedades dependiendo del servicio y el modo en que se presta.

apoyo que sea: sostenible, basado en la demanda de los usuarios, vendidos a costos accesibles y con una calidad que permite mejorar la competitividad de la cadena productiva.

Una posible forma de responder a este reto se basó en el concepto de mercados de servicios desarrollado en el sector de microcrédito en los últimos años. La experiencia de múltiples actores en varios países muestra que la mejor manera de prestar servicios financieros es adaptándose a sistemas informales existentes con actores locales en vez de montando servicios con modelos externos (OIT, 1999).

En el caso de servicios de apoyo a cadenas productivas, entonces, se puede aplicar este concepto de dos maneras:

- (a) mejorando la calidad y efectividad de los servicios informales existentes y,
- (b) formulando y probando nuevos servicios que responde a los vacíos existentes en la cadena.

La unión entre estas líneas conformará un mercado de servicios de apoyo.

Hay varios puntos específicos que deben ser tomados en cuenta en este sentido:

- El objetivo final de este proceso es un mercado de servicios donde, igual que en cualquier otro mercado, existe una variedad de servicios, oferentes, precios y calidad que compiten por la clientela.
- Los servicios ofrecidos pueden escoger modalidades iniciales de pagados, cofinanciados o subsidiados y pueden ser prestados por actores locales o externos.
- Los servicios pagados - que son negocio para las personas que los ofrecen - son los que tienden a sobrevivir en el tiempo.
- Es posible introducir nuevos servicios bajo la modalidad de cofinanciados o subsidiados usando fondos externos bien dirigidos (hacia la demanda y no hacia la oferta) pero se debe planificar desde su inicio cómo pasarlos a servicios pagados para garantizar su sobrevivencia en el tiempo.
- Un mercado de servicios requiere formar capacidades locales para: (a) identificar y cuantificar demandas, (b) prestar servicios, (c) cualificar o evaluar la calidad del servicio prestado y (d) informar los usuarios sobre la calidad relativa de los servicios ofrecidos para que pueden tomar decisiones informadas.

Con base en las consideraciones anteriormente detalladas, se ha desarrollado la siguiente metodología participativa para ser probado por medio de procesos de investigación - acción con actores en Ecuador, Honduras y Colombia.

3.2. Pasos metodológicos

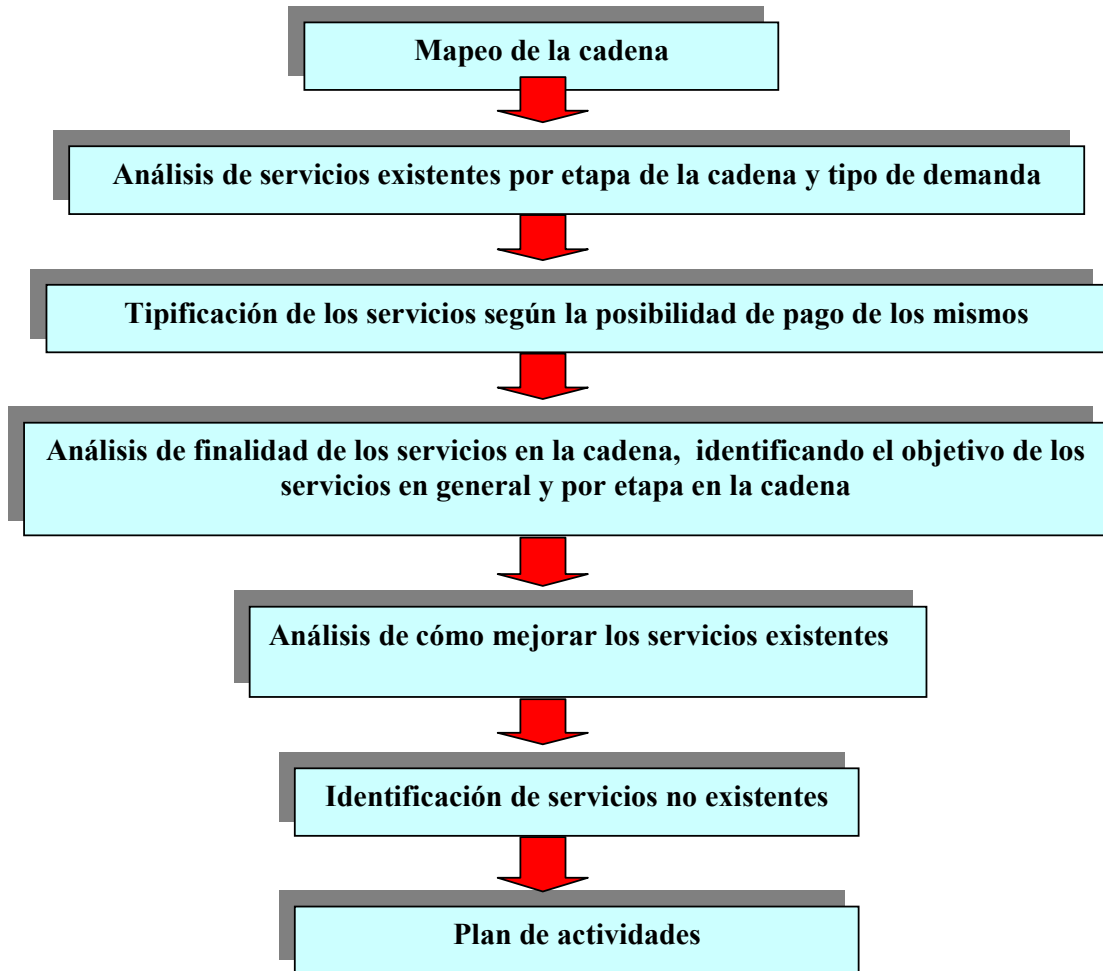


Figura 7. Pasos metodológicos para la identificación de servicios

PASO 1: Mapeo de la cadena

El primer paso en el análisis del sistema productivo es la visualización del flujo del producto desde su estado primario, pasando por su transformación y llegando a los consumidores. Una técnica que ha resultado ser relativamente fácil y rápida de aplicar es el del mapeo participativo.

En esta técnica se dividen los grupos convocados por sus funciones en la cadena

-productores, procesadores, comerciantes o servicio de apoyo – y se les pide que dibujen la cadena como la conocen. Este ejercicio podría demorar entre dos y tres horas. Después cada grupo expone su visión de la cadena en plenaria y se saca una visión más completa entre todos. La persona que facilita el ejercicio debe indagar más acerca de los aspectos del sistema que le interesa.

Algunas preguntas claves para este ejercicio son:

- **Actores:** ¿quiénes son?, ¿dónde están ubicados?, ¿cuáles son sus características?, ¿cuáles son sus funciones en la cadena?, ¿cómo es su sistema de producción en términos generales?, ¿cómo son sus relaciones entre si (existe organización)?, ¿cómo son sus relaciones con los demás actores en la cadena?
- **Características del producto:** ¿cómo es el producto que se genera (tamaño, peso, calidad)?
- **Costos:** ¿cuánto cuesta producir (en cada eslabón de la cadena)? (es muy común que nadie tenga idea de este dato. A veces, hay uno o más productores o procesadores que pueden dar un dato aproximado).
- **Precios:** ¿a cómo pagan el producto (en cada eslabón de la cadena)? ¿los precios son estables en el año?
- **Apoyo:** ¿quiénes apoyan? ¿cómo apoyan? (también en cada eslabón de la cadena). Aquí hay que tener cuidado de visualizar el apoyo recibido por actores informales (intermediarios, prestamistas, etc..) que a veces resulta ser más efectivo que de los actores formales de la zona (gobierno, ONGs, etc.).
- **Mercados:** ¿dónde se vende lo que se produce (en cada eslabón de la cadena)?

Si resultan porciones de la cadena con poca información, es probable que se haya dejado por fuera uno o más actores claves en estos eslabones. Habrá que complementar este ejercicio con información proveniente de ellos.

Para facilitar el entendimiento de los pasos que deben seguirse se usará el caso de las Queserías del Cantón Guamote, las mismas que han decidido constituirse en un Consorcio, para recibir y contratar servicios.

a. **Mapeo de la cadena leche – queso desde el punto de vista de los productores.**

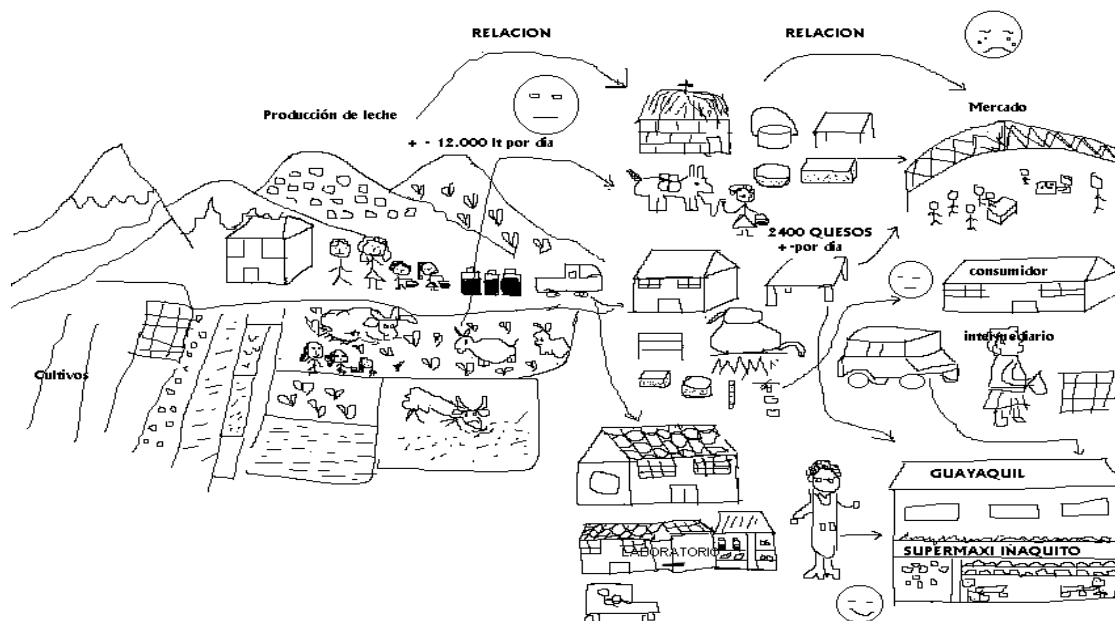


Figura 8. Mapeo de la cadena desde la visión de los productores

- **Etapa productiva.**

Según los productores, la base para la producción de leche son las tierra, cuyo tamaño promedio de propiedad por familia es de 4.5 hectáreas; teniendo agua únicamente el 10% y del resto el 70% son áridas.

Relativo a los pastos, se reconoce que se requieren mejoras de acuerdo al tipo de suelos, siendo pastos mejorados el 30% y naturales del 70%.

En el ganado se considera que hay tres tipos: mejoradas que constituyen el 0.5%, mestizas el 30% y criollas el 69.5%. De las primeras se obtiene de 20 a 25 lt. por vaca, de las segundas de 8 a 12 lt. y de las criollas de 2 a 5 lt. Las mejoradas guardan diferencia debido a que se les da alimentación complementaria, sales minerales, vacunas, complementación vitamínica y mineral.

Las vacas mestizas no tiene manejo genético, pero la alimentación es similar a las mejoradas, mientras que a las criollas se les añade a la alimentación las sales minerales y también se las desparasita. Este último servicio es

proporcionado, según los productores, por el FEPP, ACT con el promotor llamado Simón Martínez y Reinaldo Fares. Los insumos son adquiridos en los almacenes agropecuarios o a intermediarios.

- **Etapa de procesamiento.**

Para esta etapa la materia prima es la leche cuyo precio de compra varía entre 16 y 22 ctv./lt. Se compra aproximadamente entre 50 y 1200 litros por día y se dice que es de deficiente calidad. Hay, aproximadamente, 80 queseras que compiten por la materia prima, entre las cuales están 69 de pequeños productores, 10 de medianos y una de grandes (CEBADERO).

La infraestructura para el procesamiento se la detalla en función de la caracterización del productor. Así, el pequeño dispone de un cuarto chico, una olla, una mesa, una tina, los moldes, utilizan como insumo básico el cuajo, no llevan contabilidad y no tienen Registro Sanitario.

Este productor recoge la leche y la copia en un tanque y la pesa (es una prueba de calidad porque le permite determinar si contiene agua o no). Calienta poca leche a 36 grados centígrados y luego la mezcla con leche cruda y le pone el cuajo (comercial). Deja cuajar por 45 minutos y luego corta con una lira, se hace el proceso de desuerado y se pone en los moldes, los que pasan por una prensa y los saleros, se requieren 12 horas para este proceso. Se saca el producto a las perchas, se enfunda y se entrega. Se utiliza 4 litros de leche por cada queso de 1.5 libras.

Los medianos productores disponen ya de una olla pasteurizadora, equipo de control de calidad, prensa, mesa, moldes, tacos, perchas, saleros, cuarto de elaboración y otro para almacenamiento, gavetas y registro sanitario. Utilizan como insumos básicos cuajo y calcio.

El proceso de elaboración de quesos de este productor tiene las mismas etapas que el del pequeño productor, con ligeras diferencias como: toda la leche es calentada a 25 grados, antes de lo cual se pasteuriza al menos el 70%; una vez que la cuajada está en los moldes se cubre con un mantel; en los saleros son colocados los productos por 10 horas, es decir dos horas menos que en el anterior; utilizan gavetas para colocar el producto. Se utiliza 5 litros para un queso de 2 libras.

Los grandes tiene una mejor y adecuada infraestructura de elaboración, incluyen laboratorios, esterilizadores de recipientes y hacen contabilidad.

Relativo a los servicios disponibles en esta etapa, los pequeños mencionan haber recibido charlas y no han accedido al crédito; los medianos dicen que no se les ha facilitado ni asistencia técnica ni crédito. Los grandes según su percepción si reciben asistencia técnica y créditos.

No se conoce el proceso de elaboración de queso del gran productor. El precio de venta es varía entre 92 centavos y 1.20 dólares por queso. La relación de los productores de leche con los procesadores no es tan buena , debido a que la materia prima es calificada como de calidad deficiente, con gran contenido de agua y bacterias que no permite una calidad óptima en el producto final.

- **Etapa de comercialización.**

El pequeño entrega su producto al intermediario a crédito, con un plazo de quince días. En algunas ocasiones el intermediario le devuelve el producto en malas condiciones significando una pérdida para el productor; los precios varían. El queso se vende en funda blanca, el intermediario cambia de funda con registro sanitario y lo vende.

El mediano productor vende al intermediario, quien algunas veces pagan al contado, cuentan con mayor estabilidad en el precio. También venden directamente al supermercado en funda etiquetada; los pagos se hacen al contado o con un plazo de ocho días.

El gran productor tiene un mercado establecido, cuenta con registro sanitario y tiene una mayor diversidad de quesos para la comercialización.

Se destaca que las vías de comunicación facilitan la salida del producto, ya que a pesar de no ser tan buenas les permiten llegar a diferentes mercados. El precio de venta de los grandes productores es de dos dólares.

Cabe señalar que, el mercado para el queso de Guamote es básicamente la costa debido a sus características. La relación entre productores e intermediarios la grafican como muy triste debido a que piensan que el intermediarios se queda con la mayoría de beneficios. Igualmente la relación del mediano productor con los comercializadores de su producto no es buena. Los participantes piensan que la relación del gran productor con sus comercializadores es mejor, debido a que tiene un mayor poder de negociación.

b. Mapeo de la cadena leche – queso desde el punto de vista de una organización que presta servicios técnicos

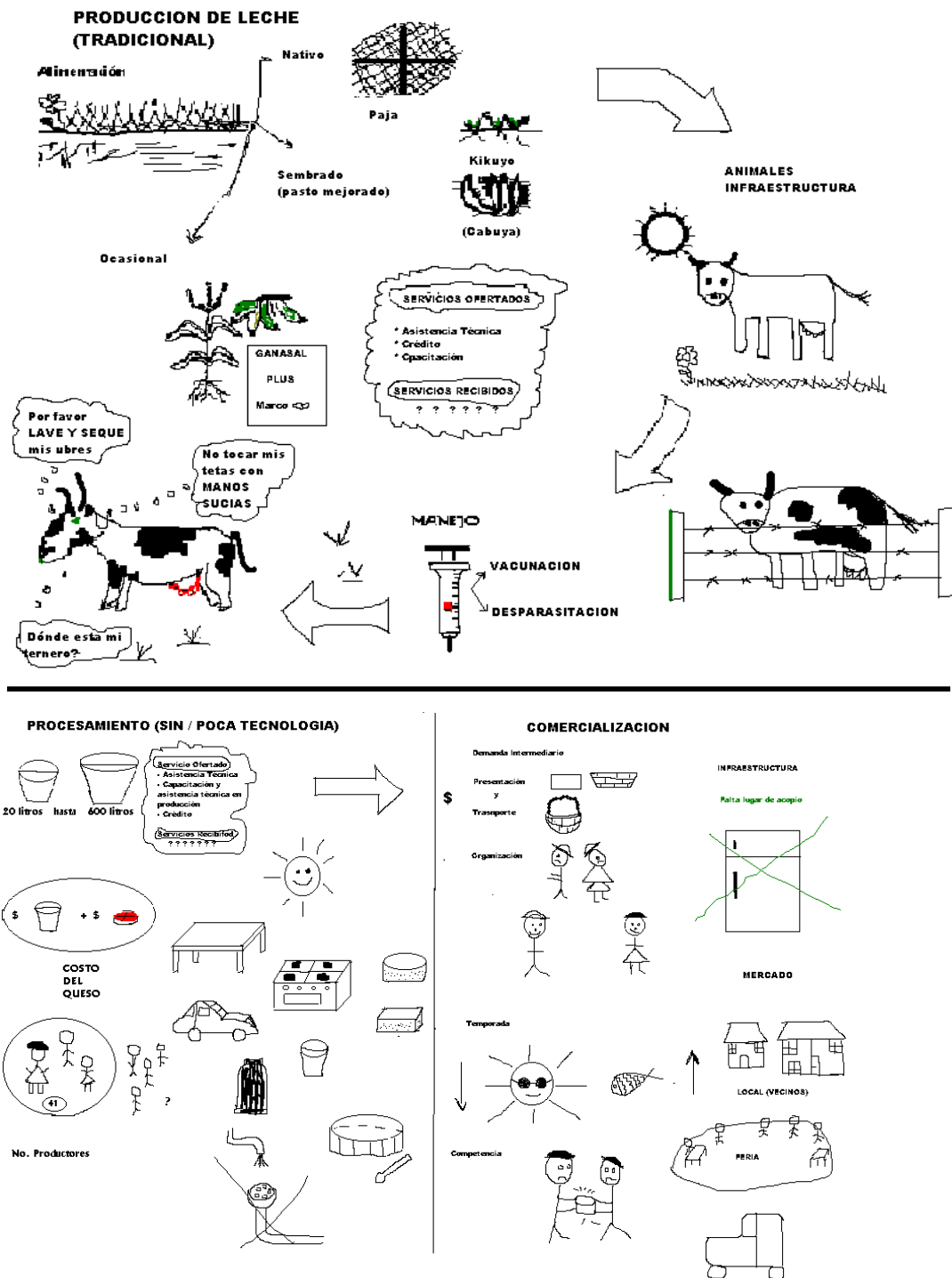


Figura 9. Mapeo de la cadena leche – queso desde el punto de vista de una organización que presta servicios.

- **Etapa productiva**

Fundación Marco empieza describiendo la disponibilidad de alimento para el ganado, afirmando que existen pastos mejorados (sembrados), pastos nativos como la paja, el kikuyo y la cabuya; se dice que ocasionalmente utilizan el deshecho del maíz y banano adicionando sales minerales.

Se menciona que no hay un buen manejo del ganado, pues en esta actividad se considera únicamente la vacunación y desparasitación. Se señala que no se opera higiénicamente, ya que el ordeño se hace con las manos sucias; y, se mantiene al ternero cerca de la vaca.

Con relación a la infraestructura para el ganado, una parte se mantiene al aire libre y otra en establos.

Los servicios ofertados por la Fundación en esta etapa se relacionan con el manejo de ganado, entre los que se menciona asistencia técnica, crédito y capacitación. Ellos desconocen los servicios que pueden recibir efectivamente los productores.

- **Etapa de procesamiento**

Se considera que éste es realizado sin o con poca tecnología. Según su percepción se procesa de 20 a 600 litros. El costo del queso debe estimarse en función del precio de la leche más el costo del procesamiento. Conocen a 41 productores, se observa que hay más y no se sabe con precisión cuantos son.

La infraestructura para el procesamiento, según la Fundación, es mínima. Se cuenta con una tina, una cuchara, una mesa, una cocina de gas, el agua del grifo, moldes y transporte.

Para esta etapa los servicios ofrecido son asistencia técnica, capacitación y crédito; igual que antes, se desconoce los servicios efectivamente recibidos por los productores.

- c. Etapa de comercialización**

Generalmente los productos son demandados por los intermediarios, a quienes se entrega en funda blanca, sin ningún tipo de presentación específica. Algo muy importante, es que se destaca que no están organizados para la comercialización más bien existe competencia entre unos y otros.

Las ventas son cíclicas de acuerdo a la disponibilidad del producto, identificándose dos temporadas básicamente: la de verano como baja,

debido a la escasez de la materia prima; y, la de semana santa como alta, debido al alto consumo del producto, a nivel local, regional y nacional.

Se destaca además como problema de la comercialización la inexistencia de un lugar de acopio que les obliga a tratar de colocar rápidamente su producto. El mercado identificado para los quesos de la zona de Guamote es la feria, a la que llegan a través del intermediario y, algunas veces, de los mismos productores; otro sitio de comercialización son los locales y, a veces, la venta directa a los vecinos.

Observamos que el mapeo de la cadena realizado por la Fundación Marco en esencia es igual al graficado por los productores. La percepción de los problemas y dificultades en cada etapa es la misma.

Tanto productores como entidades de apoyo concuerdan en las debilidades que tienen los productores para obtener un producto de calidad y en el manejo de pastos y ganado; destacándose además la poca o inexistente organización de los productores, este factor constituye un verdadero obstáculo para avanzar dinámicamente en soluciones para toda la cadena productiva.

Algo muy importante que se pudo detectar es que los productores desconocían los servicios de Acción Rural y de la Fundación Marco, pese a esta trabajando con ellos directamente, por lo que se evidenció que una de las estrategias de esta institución debería ser la de promocionar los servicios que está generando.

PASO 2. Análisis de servicios existentes por etapa de la cadena y tipo de demanda

Con base en los servicios de apoyo identificados en el ejercicio de mapeo, se hace un análisis de los servicios existentes en cada etapa de la cadena. Este ejercicio se hace en los mismos grupos que se usa en el mapeo - por sus funciones en la cadena - y se empieza revisando la información ya expuesta en el mapa para identificar vacíos y tener un listado más completo de los servicios ofrecidos. Es importante que la persona que facilita este ejercicio hace énfasis en servicios formales e informales.

Después se procede a organizar los servicios en dos matrices como se detallada a continuación: una para los clientes o usuarios de los servicios y otra para los prestadores u oferentes de los servicios.

Matriz de análisis de servicios recibidos (por parte de clientes)

Servicio por eslabón de la cadena	Oferente	Costo	Beneficio (utilidad del servicio según usuarios)	Comentarios
Producción	Quién ofrece el servicio	Pagado por el servicio en dinero o especie	☺ utilidad alta	Información adicional sobre cada servicio.
Procesamiento			☹ utilidad media	
Comercialización			☹ utilidad baja	
Organización				

En el caso que se esta utilizando para ilustrar los pasos metodológicos, Queserías de Guamote, se obtuvieron los siguientes resultados.

Servicio	Quién	Costo	Beneficio	Comentarios
Producción				
Veterinario	* Particular *Promotores de: -La Comunidad -Acción Rural *MAG-CONEFA * CDL (Comité de Desarrollo Local)	Descuento del almacén	☺	No llegan a tiempo
Demanda Efectiva		30 a 40% del costo de medicamentos	☹	
Demanda Efectiva		Ninguno		
D. Efectiva D. Potencial		Combustible Ninguno.		
Crédito	FEPP Acción Rural	22%	☹	Muy caro
D. Efectiva		?		
Insumos	Almacenes Acción Rural	Variado	☹	Caros
D. Efectiva		?		

En forma simultánea se realiza el análisis de los servicios ofrecidos, pero desde el punto de vista de las entidades prestadoras de servicios, la cual resultado ser la Fundación Marco, para el caso de guamote. Para el análisis se utiliza la matriz que se presenta a continuación.

Matriz de análisis de servicios ofrecidos (por parte de prestadores de servicios).

Servicio por eslabón de la cadena	Clientes	Costo	Beneficio (utilidad del servicio según oferente)	Comentarios
Producción	A quién va dirigido el servicio	Pagado por el servicio en dinero o especie	☺ utilidad alta	Incluir costos totales de los servicios.
Procesamiento			☹ utilidad media	
Comercialización			⊗ utilidad baja	
Organización				

Como resultado del ejercicio en Guamate, se obtuvieron los siguientes resultados.

SERVICIOS	¿PARA QUIENES?	COSTOS	OBSERVACIÓN
Crédito	Productores rurales y urbano marginales	18 - 21.7 % S/E	Individual, asociaciones Cajas Crecimiento permanente de los socios ☺
Asistencia Técnica Ganadera (Demanda Efectiva)	Productores de leche C/crédito Acción Rural S/crédito Acción Rural <ul style="list-style-type: none"> Socios A-R No Socios 	\$ 6,00 Visita extra \$ 1.70 \$ 1.70 + Producto \$ 2.00 + Producto	2 visitas + productos 1 vaca Mucha demanda ☺
Almacén (D. Efectiva)	Todos los interesados	Igual a Riobamba Más barato que Riobamba	No socios Socios ☺
Capacitación manejo de ganado (D. Efectiva)	Ganaderos	\$ 0.25 / persona	Mínimo 15 personas ☺
Capacitación manejo de leche (D. Potencial)	Lecheros proveedores del consorcio	\$ 5.00	5 días Costo real \$ 12,0 ☺
Capacitación procesamiento de lácteos (Demanda Potencial)	Queseros consorcio	\$ 15.0	15 días Costo real \$ 36,0 por persona ☺
Seguimiento en procesamiento de lácteos	Queseros capacitados Socios No socios	\$ 1.70 \$ 2.00	? En proceso de creación

De esta manera se analiza la oferta y demanda existente en la cadena de manera cualitativa entre los asistentes.

PASO 3. Tipificación de los servicios según la posibilidad de pago de los mismos.

Al final de este ejercicio se puede agrupar los servicios existentes en tres categorías generales:

- (a) los que son pagados en su totalidad por los clientes,
- (b) los que son cofinanciados entre los clientes y los oferentes del servicio y
- (c) los que son subsidiados.

Para el análisis de los diferentes servicios se puede usar la siguiente matriz, misma que contribuye a organizar la discusión para esta discusión:

Tipos de servicios	Tipos de demanda		
	Pagados (Demanda Efectiva)	Cofinanciados (Demanda Potencial)	Subsidiados ("necesidades")
Servicios existentes			
- producción			
- procesamiento			
- comercialización			
- organización			

Algunas preguntas de discusión:

- ¿Cuál de estos grupos de servicios tiene más utilidad según los clientes?
- ¿Cuál de estos grupos de servicios tiene más utilidad según los oferentes de servicios?
- ¿Existen algunas tendencias sobre cada grupo de servicios en términos de utilidad del servicio, quién lo presta y si es pagado o no?

PASO 4. Análisis de finalidad de los servicios en la cadena, identificando el objetivo de los servicios en general y por etapa en la cadena.

Siguiendo con los mismos grupos de trabajo se hace una lluvia de ideas para identificar la utilidad esperada de los servicios de apoyo en cada etapa de la cadena. Este ejercicio toma aproximadamente 45 minutos en grupos y, al final, se comparte entre los varios grupos de participantes. La

presentación de resultados y discusión al final puede extenderse por una hora, aproximadamente.

La idea este paso es aclarar las metas que los servicios de apoyo deben lograr para cada etapa para que la cadena sea más competitiva. En este sentido es importante pedir que los participantes piensen en los servicios más estratégicos - por ejemplo, servicios que solucionan varios de las dificultades identificadas en el ejercicio de mapeo - en vez de solamente en acciones puntuales.

a. En el caso Guamote, los productores colocaron las siguientes finalidades para los diversos servicios identificados:

- Objetivos de los servicios de la etapa productiva.

Incrementar la calidad y cantidad de pastos.

En relación a calidad: fertilización adecuada de los suelos y mejorar riego.

En relación a cantidad: experimentación de nuevos tipos de pastos

Mejoramiento de la calidad y cantidad de leche. Esto a través de un mejoramiento genético, introduciendo nuevas razas, incrementando el número de animales, implementación de planes productivo, reproductivo y sanitario.

Lograr una infraestructura y equipos para un ordeño adecuado.

- Objetivos de los servicios de la etapa procesamiento.

Mejorar la calidad y el precio de los quesos y otros derivados

Capacitación y seguimiento en la elaboración, control de calidad

Implementación de equipos adecuados

- Objetivos de los servicios de la etapa procesamiento

Establecer mercado fijo sin mucha intermediación

- Objetivos de los servicios de la etapa procesamiento

Unificar para mejorar la cadena

b. Los resultados encontrados en el mismo ejercicio con la institución prestadora de servicios fueron:

Un Centro de Apoyo entregará soporte técnico, administrativo, financiero, empresarial, asegurando el crecimiento organizacional de gremios

organizados y dando impulso y sostenibilidad a los mismos, generando bienestar entre los involucrados.

Los servicios de apoyo accesibles sirven para fortalecer la cadena productiva integralmente, por medio de contratos con (pequeños) productores garantizando un mercado con base en estudios, aplicando instrumentos de monitoreo, seguimiento y evaluación.

Los servicios de apoyo tienen como objetivo suplir las necesidades inmediatas desde la producción hasta la comercialización, eliminando las debilidades existentes en la cadena.

PASO 5. Análisis de cómo mejorar los servicios existentes.

El siguiente paso en la metodología - sobre los servicios existentes - es identificar cuáles de ellos son susceptibles de ser mejorados y cómo hacerlo. Este ejercicio se hace en los mismos grupos y toma aproximadamente 30 minutos de trabajo grupal seguido por una hora de presentación y discusión.

Para este ejercicio se usa la matriz que se coloca a continuación.

Servicios existentes	¿Cómo mejorar este servicio?
<ul style="list-style-type: none">• Producción• Procesamiento• Comercialización• Organización	

a. Se encontraron los siguientes resultados con los productores de Guamote.

Se puede detectar que la preocupación de ellos está ante todo en la calidad y cantidad de los productos obtenidos en cada eslabón de la cadena.

Los resultados del análisis realizado corresponden a las debilidades que se habían identificado en el trabajo de planificación estratégica participativa con los productores de quesos y la facilitación de la Unidad Coordinadora; precisamente aspectos como: deficiente calidad tanto de la leche como de los

quesos, organización débil, falta de registro sanitario que permita una comercialización en mejores condiciones, competencia e individualismo entre productores y falta de capacitación en la elaboración de quesos, constituyen las cinco principales debilidades de acuerdo al grupo de participantes, como se puede observar en el cuadro que se presenta a continuación con todas las debilidades priorizadas.

El grado de importancia e impacto de cada debilidad es asignado por cada uno de los participantes, para luego sistematizar y definir el orden de prioridad global. Es decir que, el ejercicio de priorización es realizado por los mismos productores.

Cuadro 1. Debilidades de productores de queso de guamote.

1	No cuentan con una organización sólida
2	Mala calidad en la leche y quesos
3	Falta de registro sanitario
4	Competencia, entre queseros, individualismo y deslealtad (producción, compra de leche)
5	Falta de capacitación (conocimiento) en técnicas para elaborar quesos
6	Falta de capital de trabajo
7	Falta de equipamiento necesario en las queserías
8	No cuentan con un sistema de comercialización
9	Baja producción de leche
10	Falta de conocimiento
11	Falta de infraestructura
12	Falta de gestión empresarial
13	Falta de comunicación
14	No manejan información
15	Falta de transporte

Ellos reconocen que no tiene una tecnología apropiada para el procesamiento y que los proveedores de leche no son concientes para proporcionar materia prima de calidad, sin contenido de agua, sin bacterias o enfermedades. Dado que dependen de los intermediarios y que sienten que el mercado es inestable, en comercialización esperan definir un mercado fijo y garantizado.

Evidenciamos que se ratifica que la organización es débil y existen mucha competencia e individualismo entre ellos por lo que expresan su necesidad de unirse.

Por parte de la institución prestadora de servicios se encontraron los resultados que se presentan a continuación:

1. Crédito.

Ampliar líneas de crédito específicas con base en estudios que se realizarían para evidenciar las necesidades que permitan diseñar tal servicio.

2. Asistencia Técnica.

Hacer estudios para conocer las necesidades
Medir efectos de la asistencia técnica
Formar promotores locales para el servicio y seguimiento en los diferentes sectores
Contar con especialistas en función de las necesidades reales

3. Almacenes.

Incrementar stock con base en el estudio, ya realizado
Promocionar servicios
Contar con botiquines en cada sector
Ampliar horas de atención

4. Capacitación.

Dirigir capacitaciones al aumento de la producción y calidad

5. Comercialización.

Estudio de mercado de lácteos
Diagnóstico de la situación actual de las queserías
Organizar productores por medio de contratos y garantías de mercado
Ofrecer líneas de crédito y servicios

Paso 6. Identificación de servicios no existentes.

Después de aclarar los conceptos e ideas sobre los servicios existentes, los grupos entran a trabajar sobre los servicios no existentes. El objetivo de este trabajo es la generación de perfiles iniciales sobre servicios a ofrecer.

En este paso es importante que la persona que facilita el taller haga énfasis en la identificación de servicios que no son prestados a la cadena en el momento (aunque podrían existir en la región o país) y que podrían mejorar la competitividad de manera estratégica. Dependiendo del tiempo disponible para este ejercicio, se puede pedir a cada grupo que se limita a un número

determinado de servicios por eslabón de la cadena - dos por ejemplo - con el fin de identificar actividades claves.

Una vez definido los servicios que necesitan ser prestados, se detalle el servicio a prestar, quién lo podría prestar y si debe ser un servicio pagado, cofinanciado o subsidiado usando la siguiente matriz:

Servicio	Descripción	Oferente	Categoría		
			Pagado	Cofinanciado	Subsidiado
- Producción	Dos o tres palabras que describen el servicio a ofrecer. ¿Cómo imaginar el servicio?	Quien lo puede prestar (para técnico, técnico profesional, especialista)			
- Procesamiento					
- Comercialización					
- Organización					

Después de generar los perfiles de servicios posibles, cada grupo debe numerar los servicios nuevos a trabajar en orden de prioridad desde lo más importante hacia el menos importante. Al final, se abre un espacio de intercambio entre los grupos y se genera un listado único de los servicios a prestar con sus respectivos perfiles.

Es de destacar que estos perfiles requieren más trabajo para volverlos opciones de negocios de apoyo pero la idea es que sirven como punto de partida de un trabajo adicional.

a. Los resultados obtenidos con los productores fueron:

Servicio	Descripción	Oferente	Pago Total	Cofinanciando	Subsidiando
Producción					
Asesoría técnica	Enseñar con los recursos existentes. Seguimiento	Expertos, ONG, OG		X	
Crédito	Necesidades específicas	ONG, OG, Bancos	X		
Procesamiento					
Asesoría técnica	Actualizar de acuerdo a la demanda de mercado	Expertos, ONG, OG		X	
Crédito			X		
Comercialización					
Estudio de mercado	Información permanente	Expertos, ONG, OG			X
Contactos de mercado	Establecer nuevos clientes	Externos Internos	X		
Organización					
Asesoramientos	Facilitar la unión y dar seguimiento	ONG			X
Trámites legales	Registro S. Personería Jurídica	Abogado	X		

b. Los resultados obtenidos con la institución prestadora de servicios fueron:

Servicio	Descripción	Oferente	Pago total	Cofinanciado	Subsidiado
Producción					
Asesoría planificación en fincas integrales	Optimización Rentabilidad	Fundación Marco	X		
Procesamiento					
Estandarización de proceso	Mejorar Calidad	?		X	
Comercialización					
Estudio de mercado	Demanda lácteos	IICA			X
Asesoría logística	Dinamizar comercialización	?		X	
Organización					
Asesoría Gestión empresarial	Motivación productividad	Mesa de concertación		X	
Sistema de información		IICA ?		X	

PASO 7. Plan de actividades.

El paso final es organizar un plan de actividades para seguir entre todos los participantes. Para tal fin se puede usar la siguiente matriz sencilla:

Actividad	Detalle	Responsable	Fecha de entrega
Nombre la actividad	Qué está incluida en esta actividad	Personas responsables	Fecha en que se hará entrega del producto

En el caso de Guamote que ha venido usándose como ejemplo, se decidió hacer un plan integral de acción, estableciendo un camino a seguir, y que debe ser implementado por cuatro actores principales del proceso: los actores de la cadena, el CIAT, la Fundación Marco y el Consorcio institucional MCCH-IICA -COSUDE.