



**UTPL**  
*La Universidad Católica de Loja*

**Modalidad Abierta y a Distancia**

# Cadenas de Valor Agroproductivas

**Guía didáctica**



Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## Facultad de Ciencias Exactas y Naturales

## Departamento de Ciencias Biológicas y Agropecuarias

---

# Cadenas de Valor Agroproductivas

### *Guía didáctica*

Carrera	PAO Nivel
▪ Agronegocios	III

### Autora:

Aguirre Padilla Nathalie



P A G R \_ 2 0 1 5

Asesoría virtual  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## Universidad Técnica Particular de Loja

### Cadenas de Valor Agroproductivas

Guía didáctica

Aguirre Padilla Nathalie

### Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojacialtda@ediloja.com.ec](mailto:edilojacialtda@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-056-1



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual  
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0)**. Usted es libre de **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento**- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciatario. **No Comercial**-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual**-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>9</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	9
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	9
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	10
1.4. Problemática que aborda la asignatura .....	10
<b>2. Metodología de aprendizaje.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje .....</b>	<b>13</b>
 <b>Primer bimestre.....</b>	 <b>13</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	13
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	13
 <b>Semana 1 .....</b>	 <b>14</b>
 <b>Unidad 1. Conceptos básicos de cadena de valor .....</b>	 <b>14</b>
1.1. Concepto de cadena de valor .....	14
1.2. Actores principales de la cadena de valor.....	15
1.3. El operador de servicios .....	16
Actividad de aprendizaje recomendada.....	17
 <b>Semana 2 .....</b>	 <b>18</b>
1.4. El enfoque de cadena de valor .....	18
1.5. Un enfoque de mercado.....	20
1.6. Beneficios de la cadena de valor.....	21
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	24
Autoevaluación 1.....	25

<b>Unidad 2. Proceso de formación de la cadena de valor</b>	<b>27</b>
2.1. Análisis de la cadena de valor .....	28
2.2. Formación de la cadena de valor .....	29
2.3. Agrupación de productores agropecuarios .....	29
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	30
<b>Unidad 3. Tipología de las cadenas de valor</b>	<b>40</b>
3.1. Cadena de valor de Mckinsey.....	41
3.2. Cadena de valor de Porter .....	43
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	44
Autoevaluación 3.....	46
<b>Unidad 4. Actividad Agroproductiva</b>	<b>48</b>
4.1. Cadenas agroproductivas y competitividad.....	49
4.2. El concepto de cadena agroproductiva, componentes y actores .....	49
4.3. Esquema de la cadena agroproductiva .....	51
Actividad de aprendizaje recomendada.....	53

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Primer bimestre	
Segundo bimestre	
Solucionario	
Glosario	
Referencias bibliográficas	
<b>Semana 7 .....</b>	<b>54</b>
4.4. Tipología de las cadenas agroproductivas.....	54
4.5. Los conceptos de agroindustria y agregación de valor..	56
4.6. Tipos de agroindustrias rurales .....	57
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	59
Autoevaluación 4.....	60
Actividades finales del bimestre .....	62
<b>Semana 8 .....</b>	<b>62</b>
<b>Segundo bimestre .....</b>	<b>64</b>
Resultado de aprendizaje 2 .....	64
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	64
<b>Semana 9 .....</b>	<b>64</b>
<b>Unidad 5. Marco Legal de las cadenas productivas .....</b>	<b>65</b>
5.1. Marco Normativo para el fomento de cadenas productivas de valor .....	66
5.2. Disposiciones generales.....	67
5.3. Lineamientos estratégicos para el fomento de las cadenas productivas y de valor.....	69
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	70
Autoevaluación 5.....	72
<b>Semana 10 .....</b>	<b>74</b>
<b>Unidad 6. Análisis de una cadena productiva .....</b>	<b>74</b>
6.1. Metodología para el análisis de una cadena productiva	75
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	79

<b>Índice</b>	
<b>Primer bimestre</b>	
<b>Segundo bimestre</b>	
<b>Solucionario</b>	
<b>Glosario</b>	
<b>Referencias bibliográficas</b>	
<b>Semana 11 .....</b>	<b>80</b>
<b>6.2. Mecanismo de articulación productiva .....</b>	<b>80</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	91
Autoevaluación 6.....	92
Resultado de aprendizaje 3 .....	95
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje.....	95
<b>Semana 12 .....</b>	<b>95</b>
<b>Unidad 7. Competitividad empresarial .....</b>	<b>96</b>
<b>7.1. Selección de sectores.....</b>	<b>97</b>
<b>7.2. Análisis del sistema de mercado .....</b>	<b>98</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	104
<b>Semana 13 .....</b>	<b>105</b>
<b>7.3. Desarrollo de las cadenas de valor .....</b>	<b>105</b>
<b>7.4. Monitoreo y medición de los resultados .....</b>	<b>106</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	109
Autoevaluación 7.....	110
<b>Semana 14 .....</b>	<b>113</b>
<b>Unidad 8. El planteamiento estratégico.....</b>	<b>113</b>
<b>8.1. Conceptos básicos de planificación estratégica .....</b>	<b>114</b>
<b>8.2. Análisis del entorno y oportunidades de segmentación .....</b>	<b>116</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	117
<b>Semana 15 .....</b>	<b>119</b>
<b>8.3. Decisiones estratégicas de acceso, producción y comercialización .....</b>	<b>119</b>
<b>8.4. Gestión estratégica de la cadena de valor .....</b>	<b>121</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas.....	122

Autoevaluación 8.....	123
Actividades finales del bimestre .....	125
Semana 16 .....	125
<b>4. Solucionario .....</b>	<b>127</b>
<b>5. Glosario .....</b>	<b>142</b>
<b>6. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>154</b>

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas



## 1. Datos de información

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Compromiso e implicación social.

### 1.3. Competencias específicas de la carrera

- Optimiza procesos administrativos y de producción para incrementar su nivel y factibilidad económica.
- Articula los componentes del sector agroproductivo a través de la innovación para la búsqueda de nuevas cadenas de valor.

### 1.4. Problemática que aborda la asignatura

El funcionamiento de una unidad económica depende en gran parte de la gestión administrativa agroproductiva, en donde se incluyen conocimientos relacionados al uso eficiente de los recursos de la empresa (financieros, técnicos, humanos y materiales), procurando la calidad en los procesos de producción y prestación de servicios, logrando la integración de todas las áreas de la empresa, un adecuado servicio al cliente y la obtención de beneficios para la empresa; mediante la incorporación de sistemas automatizados de gestión administrativa. Este núcleo se desarrolla dentro de los campos del conocimiento de las ciencias económicas, ciencias jurídicas y derecho; para este efecto se analiza los contenidos desde los campos del conocimiento de: estadística descriptiva para agronegocios, administración financiera, administración de recursos humanos, administración financiera operativa y estructural, fundamentos de contabilidad, contabilidad financiera, derecho laboral, legislación mercantil y societaria, sistemas de producción vegetal, sistemas de producción animal, sistemas de producción acuícola, sistemas agroindustriales, seguridad y soberanía alimentaria, sistemas de información geográfica, cadenas de valor agroproductivas; complementando con las asignaturas del itinerario planificación empresarial.



## 2. Metodología de aprendizaje

Para el estudio de la materia, se llevará a cabo por medio de metodologías participativas y activas, que permitirán al estudiante ser partícipe de su propia formación profesional. Para ello, se utilizará la metodología aprendizaje basado en problemas y la gamificación.

El aprendizaje basado en problemas es una técnica didáctica que se caracteriza por promover el aprendizaje auto-dirigido y el pensamiento crítico encaminados a resolver problemas. Se transfiere autonomía y responsabilidad al estudiante por su propio aprendizaje y se promueve la búsqueda de información de manera independiente. Esta metodología permitirá que el estudiante analice por medio de problemas y preguntas planteadas y aplique la conceptualización de lo que son las cadenas de valor y pueda lograr los resultados de aprendizaje de la asignatura.

La gamificación es una técnica de aprendizaje que traslada la mecánica de los juegos al ámbito educativo-profesional con el fin de conseguir mejores resultados, ya sea para absorber mejor algunos conocimientos, mejorar alguna habilidad, o bien recompensar acciones concretas, entre otros muchos objetivos. En este componente, la gamificación permitirá que el estudiante luego de cada unidad revisada pueda comprobar el nivel de comprensión de los resultados de aprendizaje que ha logrado.

Es conveniente que tome en cuenta que el proceso de autoaprendizaje es un reto que requiere su esfuerzo y dedicación, por lo tanto, es imperativo que organice su tiempo y lo distribuya convenientemente.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



---

### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje

---



#### Primer bimestre

**Resultado de aprendizaje 1**

Conoce los conceptos y terminología relacionada con las Cadenas Agro productivas.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

---

Estimado estudiante: para lograr cumplir con el resultado de aprendizaje planteado se trabajarán algunas unidades, en donde se desarrollarán algunas conceptualizaciones básicas que le permitirán conocer los principales conceptos y términos utilizados dentro de las cadenas de valor agro productivas. Para ello, se debe empezar con la unidad 1 en donde se revisarán aspectos de definiciones componentes y enfoques de las cadenas de valor, así como el proceso de formulación de la cadena de valor, para lo cual debe hacer una lectura del [texto complementario](#) del Banco Interamericano de Desarrollo- BID (2011), páginas 5- 9.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Semana 1



### Unidad 1. Conceptos básicos de cadena de valor

Previo a empezar la presente unidad, es necesario tener la claro que la carrera de Agronegocios combina dos aspectos muy importantes como son: el proceso de producción, así como también la parte administrativa de los negocios, es decir, como administrar, medir riesgos, tomar decisiones, estrategias de comercialización y distribución. Para lo cual, es de vital importancia conocer y entender cuál es la cadena de valor de un agronegocio. Es así que durante el estudio de la presente unidad se enfocará a conocer los conceptos básicos que le permitan una comprensión completa de las cadenas de valor y poder cumplir con los resultados de aprendizaje planteados.

#### 1.1. Concepto de cadena de valor

Es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado (BID, 2011).

La estructura de una cadena de valor, varía según la empresa que se esté analizando; pero por lo general tienen la siguiente estructura, que se observa en la figura 1:

**Figura 1.**

*Estructura general de una cadena de valor*



**Fuente:** BID (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. [Figura]. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

La finalidad de identificar la cadena de valor de una empresa es identificar las fuentes de ventaja competitiva que puede tener una empresa dentro de su estructura de valor.

## 1.2. Actores principales de la cadena de valor

Dentro de las cadenas de valor existen diferentes actores que participan de los procesos hasta que el bien o servicio llega al consumidor final. El sector agropecuario no es la excepción, en este sector de igual manera se cuenta con actores que son imprescindibles para obtener los productos de la actividad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Los actores suelen ser los mismos en una cadena de valor agroproductiva, lo que suele cambiar son los números de actores, dependiente el tamaño de la unidad económica. En la infografía 1 se presenta los principales actores de la cadena de valor, se pueden observar los actores directos e indirectos. A continuación, los principales actores:

### [Actores de la cadena de valor](#)

#### **1.3. El operador de servicios**

Es aquella organización y persona que integra a todos los miembros de la Cadena de Valor. Es una empresa de servicios liderada por un profesional que tiene credibilidad y ofrece servicios de gestión a los diferentes actores del sector agropecuario para lograr la rentabilidad de los cultivos y de sus ganados (BID, (2011)).

Según BID (2011), dentro de las funciones del operador de servicios se encuentran:

- Evaluar y asegurar la rentabilidad del cultivo mediante la combinación de insumos adecuados
- Organizar a los productores
- Desarrollar la capacidad asociativa de los productores
- Promover cultivos alternativos
- Brindar apoyo en trámites
- Planificar cuentas hectáreas va a necesitar para el desarrollo de una cadena y en qué momento

Para profundizar el contenido, se sugiere revisar el [texto complementario](#) BID (2011) páginas 5-9.



## Actividad de aprendizaje recomendada

Una vez que realice la revisión de los contenidos de esta unidad, lo invito a desarrollar las siguientes actividades recomendadas sobre los temas planteados en esta semana. El cumplimiento de las mismas, le servirá como refuerzo de los conocimientos más importantes a considerar en la presente unidad.

- Amplíe su conocimiento respondiendo los siguientes interrogantes, que le permitirán fortalecer los conceptos básicos de las cadenas de valor y analizar el papel de los actores directos e indirectos en la cadena de valor:

¿Por qué cree usted que comprender el significado de la cadena de valor es importante? ¿Cree que todos los actores de la cadena de valor son de vital importancia, cuáles si o cuáles no? Es importante recordar que, para la satisfacción de necesidades de una determinada población, las empresas deben generar oferta, la misma que viene determinada por los recursos disponibles, así como por los actores que participan dentro del proceso participen directa o indirectamente.

Para dar respuesta a estas preguntas, puede hacer una búsqueda de fuentes secundarias en internet, con base a la lectura realizada del [texto complementario](#): BID (2011), páginas 5-9.

Para profundizar la Unidad 1, sobre los conceptos básicos de la cadena de valor, le recomiendo acceder al [video](#) de GestioPolis.com (2001) con el tema: ¿Qué es la cadena de valor?, de tal manera que pueda construir su propio concepto sobre lo que es una cadena de valor, y afiance el tema de cuáles son los actores de una cadena de valor.



## Semana 2

Estimado estudiante: una vez que haya revisado algunos de los conceptos básicos de la cadena de valor y los actores involucrados en una cadena de valor, continúe con los contenidos de la unidad 1, en donde revisará el enfoque de la cadena de valor y los beneficios de conocerla. Para ello, revise las páginas 9-13 del [texto complementario](#) (BID, 2011).

### 1.4. El enfoque de cadena de valor

El enfoque de cadena de valor, es dar énfasis a los procesos y actividades que se relacionan con los clientes, no tanto lo que tiene que ver con gastos o la organización de la cadena. Lo importante es mantener la satisfacción del cliente, eso permitirá mantener constantes y seguros los ingresos de la unidad económica.

Conocer el enfoque de una cadena de valor permite tener una visión amplia de la Cadena Agroalimentaria y por lo tanto el manejo de la información es más completo y se puede tomar decisiones más acertadas al tipo de negocio que se tiene, conociendo adecuadamente el mercado en el que la empresa se desenvuelve (BID, 2011).

El enfoque de cadena de valor implica también identificar y analizar los cuellos de botella y puntos críticos; de esta manera se podrá mejorar el posicionamiento e inserción de los pequeños productores en la cadena de valor, y fortalecer su presencia en las mismas.

A continuación, en la figura, se describen las principales estrategias de las cadenas de valor para aumentar la competitividad.

**Figura 2.**  
*Estrategias de las Cadenas de Valor*



**Fuente:** BID (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. [Figura]. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

Asimismo se mencionan en la figura siguiente los factores de éxito para la implementación de un proceso de consolidación de una cadena de valor.

**Figura 3.***Factores de éxito para implementar una cadena de valor*

**Fuente:** Adaptado de BID (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. [Figura]. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

Una vez revisado el enfoque de una cadena de valor, es necesario también analizar a qué hace referencia el enfoque de mercado.

### 1.5. Un enfoque de mercado

Según BID (2011), el enfoque de mercado pretende buscar ventajas más competitivas por medio de alianzas estratégicas, así como la diferenciación del producto, la segmentación del mercado y el desarrollo de nichos específicos de clientela.

El enfoque de la cadena de valor la pregunta básica es ¿Qué producir?, ¿Qué quieren los consumidores? Muchos de los problemas que se presentan dentro del sector de la producción agropecuaria se presentan en la figura abajo:

**Figura 4.***Características de la problemática agropecuaria*

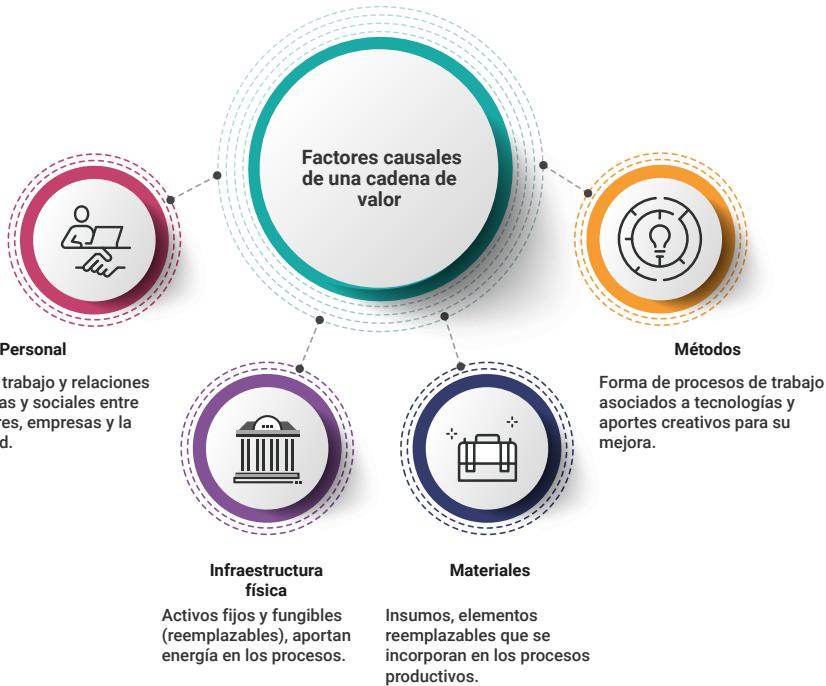
**Fuente:** Adaptado de BID (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. [Figura]. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

## 1.6. Beneficios de la cadena de valor

Al analizar y plantear una cadena de valor, lo que se espera es que ésta aporte valor a la empresa, ya que permitirá tener una visión más clara y conocer los puntos en los que se debe enfatizar como organización.

Dentro de los factores causales que son los que aportan valor en el proceso productivo de una empresa y confluyen en la obtención de un producto. Según el BID (2011), se consideran los que se observan en la figura a seguir:

**Figura 5.**  
*Factores causales de una cadena de valor*

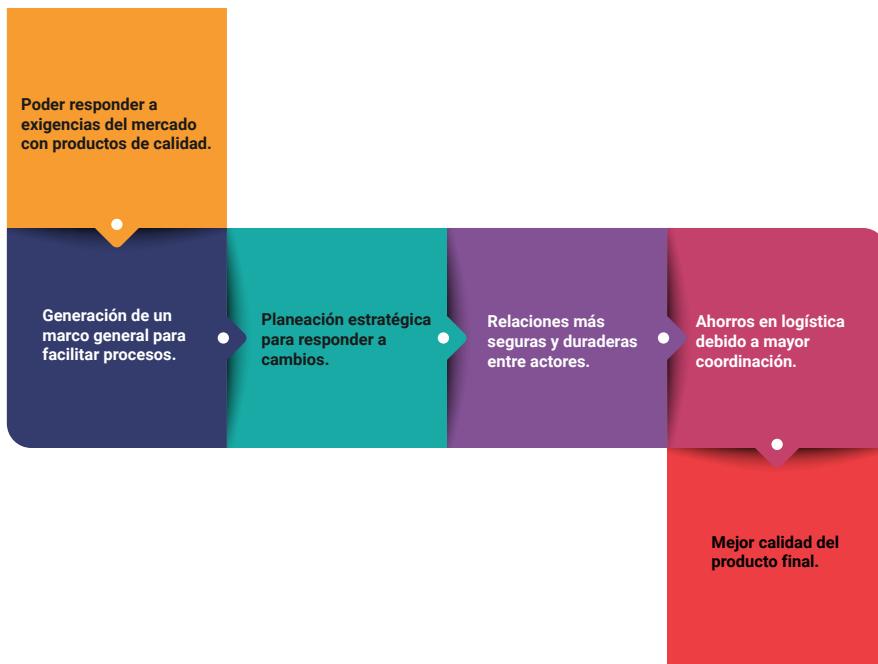


**Fuente:** Adaptado de BID (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. [Figura]. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

No hay que olvidar que también algunos factores importantes son el apoyo logístico y el financiero, así como la relación con los clientes.

Asimismo, según el BID (2011) entre las ventajas de una empresa componente de una cadena, se encuentran las que se detallan en la figura:

**Figura 6.**  
*Ventajas de pertenecer a una cadena*



**Fuente:** Adaptado de BID (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. [Figura]. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

Para ampliar el estudio de esta segunda parte de la unidad 1, se recomienda leer las páginas desde la 9 a la 13 del [texto complementario BID \(2011\)](#).

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Actividades de aprendizaje recomendadas

¡Felicitaciones! ha concluido el estudio de esta unidad. Para reforzar lo aprendido hasta ahora, es momento de recomendar algunas actividades de aprendizaje que profundicen lo estudiado:

- Lea comprensivamente subrayando las ideas principales del capítulo II del [texto complementario BID \(2011\)](#), páginas 9-13.
- Ahora es momento de conocer los resultados de autoaprendizaje por medio de la resolución de la Autoevaluación 1.



## Autoevaluación 1

Ahora sí, es hora de medir el nivel de aprendizaje, para ello, es oportuno realizar el siguiente ejercicio de autoevaluación, por medio del juego Verdadero- Falso

**Responda con Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda:**

1. ( ) Una cadena de valor es un sistema constituido por actores independientes y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.
2. ( ) Los agricultores son los actores directamente involucrados en los diferentes eslabones y que actúan e interactúan dentro de la cadena.
3. ( ) Proveedores de insumos son las empresas proveedoras de fertilizantes, maquinaria agrícola, y son actores indirectos de la cadena de valor.
4. ( ) La empresa de servicios de asistencia técnica e información cumple las mismas funciones que el operador de servicios en una cadena de valor.
5. ( ) El enfoque de la cadena de valor permite tener una visión amplia de la cadena agroalimentaria y por tanto el manejo de la información es más completo.
6. ( ) Uno de los principales factores de éxito de una cadena de valor para aumentar la competitividad es el desarrollo de mercados.

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

7. ( ) La confianza entre actores y en un factor de éxito para la implementación de un proceso de consolidación de una cadena.
8. ( ) La tendencia hacia el individualismo, pretende buscar ventajas más competitivas por medio de alianzas estratégicas, así como la diferenciación del mercado y el desarrollo de nichos específicos de clientela.
9. ( ) Los factores causales de una cadena de valor son aquellos que confluyen en la obtención de un producto.
10. ( ) Una de las desventajas de una empresa componente de la cadena es que permite la generación de un marco general para facilitar la comunicación, solución de problemas y ventajas competitivas.

¡Excelente! Ya ha finalizado. Ahora se puede verificar las respuestas con la clave que se incluye al final en la guía.

[Ir al solucionario](#)



## Semana 3

Estimado estudiante: luego de haber revisado la unidad 1 y haber revisado aspectos del enfoque de la cadena de valor y su importancia. Corresponde continuar con la unidad 2 y revisar el proceso de formación de una cadena de valor, que permitirá conocer qué información se requiere para integrar una cadena de valor, y las principales estrategias a tener en cuenta en la formación de la misma. Para ello, revise las páginas 14 -20 del [texto complementario](#) (BID, 2011).



## Unidad 2. Proceso de formación de la cadena de valor

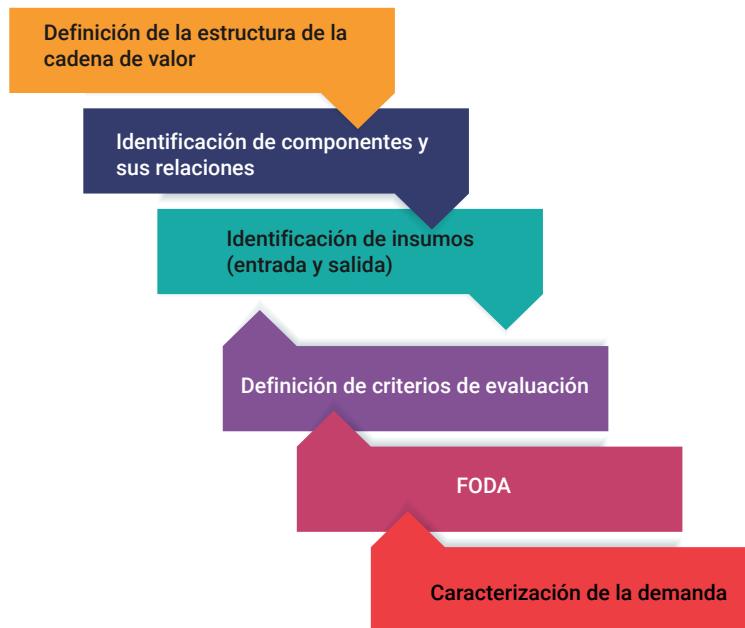
Para poder armar una cadena de valor, es necesario tener el proceso claro, en primer lugar, debemos conocer que el “proceso” se refiere a un conjunto de fases sucesivas de un hecho complejo, en este caso el hecho de la producción a la comercialización de un producto. Ello hace referencia a conocer y explorar el conjunto de variables que deben ser analizadas previo a establecer una cadena de valor. Entonces, es así, que el proceso se inicia con la identificación de productos con potencial de mercado. Para lograr identificarlo es necesario realizar un análisis previo.

## 2.1. Análisis de la cadena de valor

Para conocer e integrar los agentes y hacer frente a los problemas de interés común, se tiene que realizar lo siguiente:

**Figura 7.**

*Actividades para el análisis de la cadena de valor*



**Fuente:** Adaptado de BID (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. [Figura]. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

Dentro de estas actividades que se realizan dentro del análisis de la cadena de valor, se debe analizar las siguientes variables que se muestran en la infografía:

**Variables dentro del análisis de la Cadena de Valor.**

## 2.2. Formación de la cadena de valor

Para la formación de la cadena de valor se debe seguir los siguientes pasos, que se muestran en la figura:

**Figura 8.**  
*Pasos previos a la formación de la cadena de valor*



**Fuente:** Adaptado de BID (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. [Figura]. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

Estos pasos que se acaban de detallar son indispensables para poder armar una cadena de valor funcional, ya que sin un previo análisis es realmente difícil lograr los objetivos como organización o unidad económica se plantee. Para ampliar a detalle lo que cada paso implica, por favor revisar el [texto complementario](#) BID (2011) las páginas 15-19.

A continuación, es necesario analizar un enfoque clave dentro del funcionamiento de las cadenas de valor, la cual se refieren a la agrupación de productores agropecuarios.

## 2.3. Agrupación de productores agropecuarios

El primer paso para poder hablar de una agrupación satisfactoria de productores agropecuarios, es poder conocer a profundidad cada una de las unidades económicas (empresas o productores), por lo

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

que en primer lugar es necesario formular un **diagnóstico de las organizaciones**, es así que para BID (2011), es necesario conocer los siguiente datos principales: área geográfica de influencia, número de socios, junta directiva, estructura organizativa, estado actual de la vida institucional, existencia de un sistema gerencial, producción, comercialización, industrialización, eficiencia técnica y económica, rendimientos promedio y costos de producción, mercado, utilidades, realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, entre otros.

Adicional a esto para la organización de productores se constituye en un elemento central de la estrategia de intervención del operador de servicios, consiste en la creación de instancias locales donde se pueda concentrar las actividades tecnológicas, financieras y comerciales (BID, 2011).



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Una vez que realice la revisión de los contenidos de esta unidad, lo invito a desarrollar las siguientes actividades recomendadas sobre los temas planteados en esta semana. El cumplimiento de las mismas, le servirá como refuerzo de los conocimientos más importantes a considerar en la presente unidad.

- Amplíe su conocimiento respondiendo los siguientes interrogantes, que le permiten reforzar los aspectos importantes para determinar el lugar de implementación de una cadena de valor, así como el financiamiento para lograr su formación:

¿Qué aspectos son importantes para la elección de lugar en donde se va a desarrollar la cadena de valor?, ¿Cómo se determina el tipo

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Semana 4

Estimado estudiante: durante esta semana se culminará con la unidad 2, que abarca el estudio del proceso de formación de una cadena de valor; una vez haya revisado algunas de las variables que es necesario estudiar, se hará énfasis en el asesoramiento a los actores que es imprescindible para la formación de una cadena de valor, así como las alianzas estratégicas y la articulación comercial. Para lo cual usted deberá revisar las páginas 20-24 del [texto complementario BID \(2011\)](#).

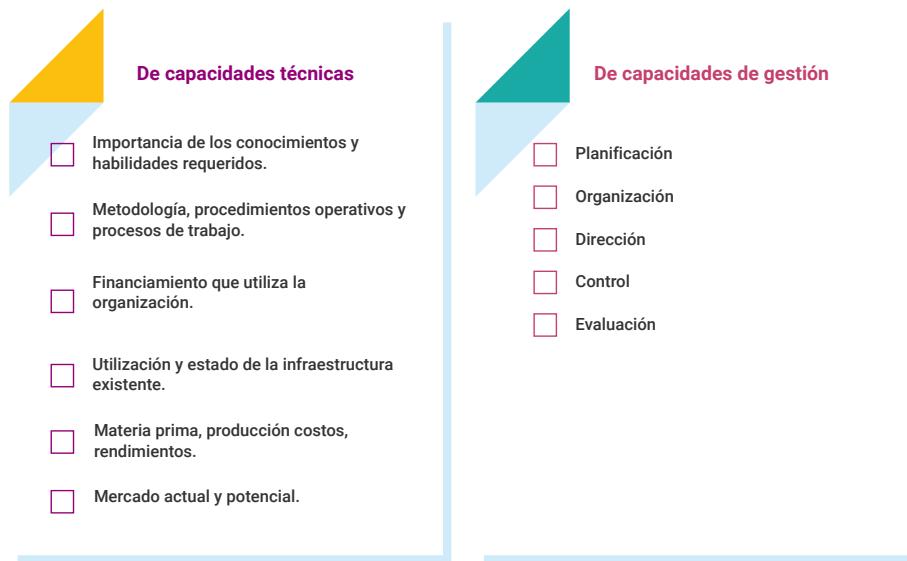
## 2.4. Asesoramiento y organización de productores

Esta sección de asesoramiento y organización de productores, es un punto clave en la formación de cadenas de valor, ya que es primordial que los productores que son la base de la cadena cuenten con un buen conocimiento de técnicas y estrategias de producción que les permitan mejorar rendimientos y por ende su rentabilidad. Adicional a esto es primordial la organización de productores, ya que si funcionan como organización suelen tener mayor probabilidad de éxito en sus negociaciones con sus clientes.

Hay dos puntos claves dentro del asesoramiento y organización de productores según el BID (2011), se muestran en la figura siguiente:

**Figura 9.**

*Puntos claves dentro del asesoramiento y organización de productores*



**Fuente:** Adaptado de BID (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. [Figura]. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

Adicional a esto, para tener conocimiento completo de la formación de cadenas de valor agro productivas, es necesario conocer la intervención de actores, intereses y compromisos.

## 2.5. Concertación del negocio

El operador de servicio en esta etapa debe realizar las siguientes tareas que se muestran en la figura (BID, 2011):

**Figura 10.**

*Tareas del operador de servicio*



**Fuente:** Adaptado de BID (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. [Figura]. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

Finalmente, una parte muy importante en la formación de cadenas de valor son las alianzas estratégicas y la articulación comercial.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

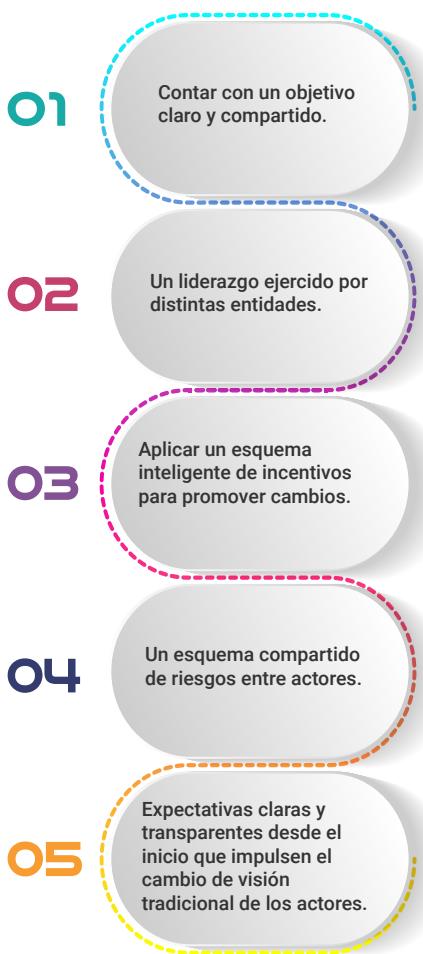
Glosario

Referencias bibliográficas

## 2.6. Alianzas estratégicas y la articulación comercial

Las alianzas estratégicas hacen referencia a la capacidad de los diferentes actores de la cadena para coordinar esfuerzos, recursos y habilidades, para de manera conjunta solucionar problemas y aprovechar oportunidades (BID, 2011, p. 22).

El tipo de cooperación entre actores puede incluir intercambio de conocimiento, tecnología, confianza, capacidades, compartir riesgos y beneficios. Es por ello que para que se puedan desarrollar este tipo de alianzas productivas deben existir factores de éxito (BID, 2011), los que se muestran en la figura 11:

**Figura 11.***Factores de éxito para las alianzas y articulación comercial*

**Fuente:** Adaptado de BID (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias*. [Figura]. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá-Colombia.

Estimado estudiante: para que pueda ampliar más el conocimiento de esta parte final de la formación de cadenas de valor, por favor revisar las páginas 22, 23 y 24 del [texto complementario BID \(2011\)](#).



## Actividades de aprendizaje recomendadas

¡Felicitaciones! ha concluido el estudio de esta unidad. Para reforzar lo aprendido hasta ahora, es momento de recomendar algunas actividades de aprendizaje que profundicen lo estudiado:

- Lea comprensivamente subrayando las ideas principales del capítulo III del [texto complementario BID \(2011\)](#), páginas 14 - 24.
- Revise el siguiente [video Desarrollo de Cadenas de Valor-explicado](#), publicado por la Organización Internacional del Trabajo (2018), ya que le permitirá comprender de forma práctica cómo funciona el proceso de formación de cadenas de valor, y le permitirá afianzar el resultado de aprendizaje de la unidad.
- Adicional revisar el recurso [La cadena de valor de la panela y el fortalecimiento de la agricultura familiar en Costa Rica](#), de Arias y Valenciano (2017); en donde encontrará un ejemplo práctico sobre un flujograma general de la cadena de dulce y puede observación la formación de una cadena de valor.
- Ahora es momento de conocer los resultados de autoaprendizaje por medio de la resolución de la Autoevaluación 2.



## Autoevaluación 2

Ahora si es hora de medir el nivel de aprendizaje, para ello es oportuno realizar el siguiente ejercicio de autoevaluación.

**Marque con una (X) y elija la respuesta correcta (una o varias respuestas), según corresponda:**

1. Dentro del análisis que se debe hacer a los actores y su participación dentro de una cadena de valor se encuentran las preguntas:
  - a. ¿Cuáles son las características de producción?, ¿Cómo es la oferta y demanda del producto durante el año?
  - b. ¿Quiénes son?, ¿Dónde están ubicados?, ¿Cuáles son las características?
  - c. ¿Qué servicios ofrecen?, ¿Cuál es la frecuencia de compra?, ¿Cuál es la relación entre oferta y demanda?
2. Las preguntas: ¿Cuál es la forma de pago para cada etapa de la cadena?, ¿Cuál es la frecuencia de compra?, ¿Cuáles son los requisitos de calidad?, pertenecen al análisis de:
  - a. Servicios de apoyo.
  - b. Establecimiento de precios.
  - c. Las reglas de juego.
3. El criterio que abarca el análisis de la planificación por medio de un cronograma del cultivo que mejor se adecue al a disponibilidad de agua y su demanda es:
  - a. Cronograma de siembras y cosechas.
  - b. Rentabilidad del cultivo.
  - c. Variabilidad de los precios.

4. Algunos de los datos principales para el diagnóstico de las organizaciones son:
  - a. Número de socios, junta directiva, existencia de un sistema gerencial.
  - b. Importancia de la Organización y modalidad de organización, ventajas comparativas, nombre de la organización.
  - c. Cadenas de valor y acuerdos de competitividad, responsabilidad de los integrantes.
5. Se refiere al sistema gerencial y su relación con el medio y podrán comprender los temas relacionados con la misión de la organización:
  - a. Asesoramiento de capacidades técnicas.
  - b. Asesoramiento de capacidades de gestión.
  - c. Asesoramiento de capacidades productivas.
6. El operador de servicios en la etapa de concertación del negocio debe:
  - a. Fijar las pautas para determinar la estructura orgánica de la Cadena de Valor.
  - b. Analizar el rendimiento de los cultivos.
  - c. Asegurar la existencia de disponibilidad de recursos.
7. La etapa que permite identificar el mercado sobre la base de la información que conduzca a conocer las necesidades e intereses de la población e identificar los recursos y capacidades que tienen para satisfacer sus propias necesidades, hace referencia a:
  - a. Convocatoria para la concertación de negocios.
  - b. Diagnóstico e identificación del mercado.
  - c. Asesoramiento de capacidades técnicas.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

8. El término \_\_\_\_\_ puede ser aplicado a una gran variedad de situaciones y dimensiones, desde intercambios informales, compartir información y recursos, hasta conformar nuevas entidades, como asociaciones de productores.
- Alianzas productivas.
  - Alianzas estratégicas.
  - Alianzas administrativas.
9. Un factor de éxito para las alianzas y articulación comercial de una cadena de valor es:
- Contar con objetivos individuales cada una de las organizaciones.
  - No considerar los riesgos para la toma de decisiones.
  - Aplicar un esquema inteligente de incentivos para promover cambios.
10. Las capacidades de gestión implican:
- Evaluar la infraestructura existente, FODA, mercado y propuestas.
  - Planificación, organización, dirección, control y evaluación.
  - Paquetes tecnológicos, materia prima, mercado potencial y financiamiento.

¡Excelente! Ya ha finalizado. Ahora se puede verificar las respuestas con la clave que se incluye al final en la guía.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Semana 5

Estimado estudiante: una vez se ha revisado los lineamientos principales para la formación de cadenas de valor, conociendo los factores de éxito para la formación de las mismas, corresponde revisar las tipologías de las cadenas de valor. Para ello es necesario que revise el recurso “[Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones](#)” de García (2010), y el Recurso Educativo de Aprendizaje No. 3 “[Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor](#)” de Alonso (2008); con la finalidad de que pueda conocer las diferentes tipologías de las cadenas de valor.



### Unidad 3. Tipología de las cadenas de valor

Durante la unidad 3 se analizarán los principales tipos de cadenas de valor que se conocen, con la finalidad de pueda identificarlos y finalmente analizar cuál de ellos se adapta mejor a la organización o unidad económica que le gustaría formar más adelante. Como referencia debe dar lectura a las páginas 4 a la 24 del REA 2 y las páginas 84 a 88 del REA 3.

Para empezar con el análisis de la tipología es necesario analizar el esquema de la cadena de valor, que persigue facilitar un proceso sistemático del análisis interno de la empresa (fortaleza y debilidades) desde una perspectiva estratégica (García, 2010).

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Recordando el concepto revisado en la unidad 1, la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar fundamentos de la ventaja competitiva de una organización, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa.

En consecuencia, según el criterio que se utilice a la hora de subdividir y ordenar las actividades de la empresa, se puede definir distintos tipos de cadenas de valor para una misma empresa.

Las dos cadenas tipo que son más conocidas y que han marcado el desarrollo de este concepto, son: la desarrollada por la empresa de consultoría estratégica Mckinsey y la elaborada por el profesor Porter de la Universidad de Harvard.

### 3.1. Cadena de valor de Mckinsey

El enfoque de la cadena de valor de Mckinsey tiene perspectiva que es una mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector (García, 2010).

El procedimiento a seguir para la utilización de esta herramienta de análisis es ir incluyendo dentro de las "columnas" de la figura, aquellos factores que definen la ventaja competitiva de la empresa a analizar, destacando aquellos aspectos que son distintos de la forma en que los definen los competidores y que conducen a una posición ventajosa de costes o a una mayor diferenciación de la empresa.

Como ejemplos de estas posibilidades de destacar la ventaja competitiva se encuentran según García (2010), se muestran en la figura 12:

**Figura 12.***Posibilidades de ventaja comparativa en las unidades económicas*

**Fuente:** Adaptado de García (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. [Figura]. Journal of Business. Universidad del Pacífico.

Según en qué sectores, algunos eslabones son más críticos que otros, y es que en aquellas actividades críticas que se han diferenciado a la competencia, son las que condicionan positiva o negativamente la posición competitiva en el sector, en la figura 13 se muestra la estructura de una cadena de valor según McKinsey.

**Figura 13.***Estructura de una Cadena de valor según McKinsey.*

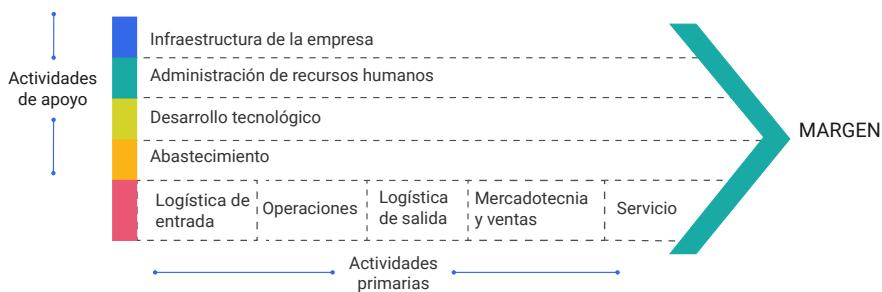
**Fuente:** Grant (1996), citado en García (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones. [Figura]. Journal of Business. Universidad del Pacífico.

### 3.2. Cadena de valor de Porter

Tiene una perspectiva más interna, centrándose en la empresa; incluye una perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales que agrupa en la categoría que denomina las actividades de apoyo; y enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes, a través de los eslabones que denomina "logística de entrada" y "logística de salida" (Alonso, 2008). En la imagen 1, se muestra la estructura de una cadena de valor según Michael Porter, en donde, se muestran los dos tipos de actividades que existen para el funcionamiento de una organización: actividades primarias y actividades de apoyo.

## Ilustración 1.

Estructura de una Cadena de valor según Porter.



**Fuente:** Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. [Figura]. Palermo Business Review. (2) 83-96. Recuperado de: [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)

Finalmente, según (Alonso, 2008), los dos parámetros clave que utiliza Porter para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico, estas son:

- Que utilicen la misma tecnología; y
- Que los factores que condicionen los costes de la realización de la actividad sean los mismos.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

¡Felicitaciones! ha concluido el estudio de esta unidad. Para reforzar lo aprendido hasta ahora, es momento de recomendar algunas actividades de aprendizaje que profundicen lo estudiado:

- Lea comprensivamente subrayando las ideas principales del recurso “[Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones](#)” de García (2010), y el Recurso Educativo de Aprendizaje No. 3 “[Marketing de Servicios: Reinterpretando](#)

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

"la Cadena de Valor" de Alonso (2008). Con la finalidad de que tenga claro el enfoque de cada uno de los tipos de cadena de valor, sus características y las diferencias de los mismos.

- Ahora es momento de conocer los resultados de autoaprendizaje por medio de la resolución de la Autoevaluación 3.



### Autoevaluación 3

Ahora si es hora de medir el nivel de aprendizaje, para ello es oportuno realizar el siguiente ejercicio de autoevaluación, por medio del juego Verdadero-Falso.

**Responda con Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda:**

1. ( ) La cadena de valor desagrega a la empresa en una cadena de actividades secuenciales.
2. ( ) Cada eslabón de la cadena de valor debe desempeñar un papel en la contribución de la explotación de las fuentes potenciales de ventajas competitivas sobre los competidores.
3. ( ) Mckinsey define la cadena de valor como la herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa, ya que es un medio sistemático que examina todas las actividades que realiza la empresa y su manera de interactuar.
4. ( ) Según Porter (1985), el margen se divide en dos grandes grupos: primarias y de apoyo, y la actividad de valor es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuar las operaciones.
5. ( ) Las actividades indirectas intervienen directamente en la creación de valor para el comprador.

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

6. ( ) Porter afirma que, para diagnosticar la ventaja competitiva de una organización, es necesario definir una cadena de valor de la empresa que le permita competir.
7. ( ) Un nexo jamás enlaza la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra.
8. ( ) El modelo de cadena de valor de Porter es genérico y, a pesar de que él mismo sugiere la particularización de su cadena según la organización que se analice o trabaje.
9. ( ) A su vez Porter señala que la cadena de valor de una empresa está incluida en un entorno mayor que llama sistema de valor el cual incluye las cadenas de valor de distribuidores, clientes y proveedores.
10. ( ) El modelo de Porter, ayuda a comprender como en una compañía se hacen presente cada uno de los elementos que se mencionan eso ayuda a identificar sus ventajas competitivas compañía.

**¡Excelente! Ya ha finalizado. Ahora se puede verificar las respuestas con la clave que se incluye al final en la guía.**

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Semana 6

Estimado estudiante: una vez que se ha estudiado los tipos de cadenas de valor desde los dos enfoques más utilizados a lo largo de la historia, corresponde adentrarse en el tema de la actividad agro productiva, para ir aterrizando en tema de las cadenas de valor agroproductivas.



### Unidad 4. Actividad Agroproductiva

La actividad agroproductiva es la actividad primaria de una economía, así mismo, en algunos países constituyen una de sus principales fuentes de ingresos, sumado a que esta actividad permite que los seres humanos puedan satisfacer sus necesidades básicas de alimentación. Durante las siguientes dos semanas en la unidad 4, se analizará el papel de la actividad agroproductiva en la formación de cadenas de valor de este tipo, así como los principales actores de una cadena agroproductiva. Para ello es necesario revisar las páginas 17-22 del [texto complementario](#) de la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO (2015).

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## 4.1. Cadenas agroproductivas y competitividad

Las cadenas agroalimentarias, funcionan en mercados cada vez más competitivos caracterizados por la presencia de actores eficientes, dispuestos a disminuir sus costos al mínimo sin sacrificar la calidad.

La organización de los agronegocios alrededor del modelo de cadenas agroproductivas hace posible disminuir costos de transacción y aumentar márgenes de utilidad de las agroempresas al racionalizar funciones, generar economía de escala y disminuir pasos entre la producción y el consumo (FAO, 2015).

Según FAO (2015), la organización de la cadena agroproductiva permite planificar mejor la producción tanto primaria como industrial y garantizar un abastecimiento estable de productos en términos de volumen y calidad. Ser competitivo implica producir bienes y servicios de calidad con orientación al mercado, que sean sostenibles y puedan adaptarse al cambio cuando se requiera.

## 4.2. El concepto de cadena agroproductiva, componentes y actores

Las cadenas agroproductivas son parte del sistema agroalimentario, son una realidad económica y social, constituida por el conjunto de actores y actividades que interactúan y se interrelacionan para satisfacer las necesidades de mercados específicos (FAO, 2015).

Las cadenas agroproductivas están compuestas por una serie de componentes, como se observa en la figura 14 implica desde la producción hasta el consumo:

**Figura 14.***Componentes de la cadena de valor agroproductiva*

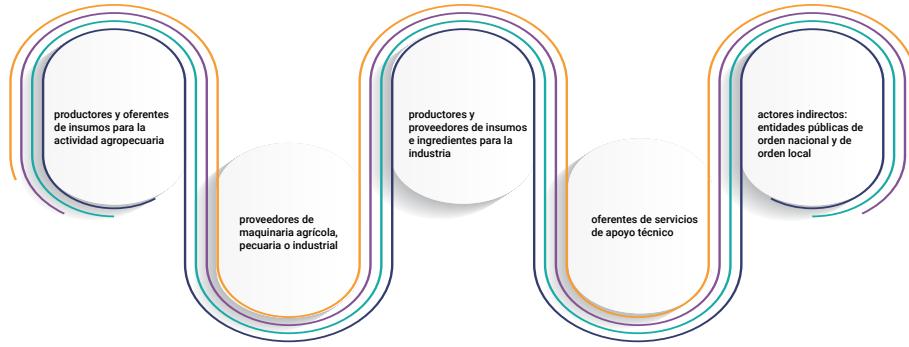
**Fuente:** FAO (2015). Sistema productivo, cadenas y competitividad. [Figura]. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – Programa de Apoyo a la agroindustria rural para América Latina y el Caribe – IICA / PRODAR.

Mientras que los actores que actúan en cada uno de estos eslabones no son homogéneos, hay grandes diferencias entre ellos, que normalmente se reflejan en sus relaciones y en el tipo de cadenas que conforman, como se observa en la figura 15, existen grandes abanicos de actores directos en la cadena.

**Figura 15.***Actores de la cadena de valor agroproductiva*

**Fuente:** Adaptado de FAO (2015). Sistema productivo, cadenas y competitividad. [Figura]. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – Programa de Apoyo a la agroindustria rural para América Latina y el Caribe – IICA / PRODAR.

Otros actores que participan directamente en las cadenas, aun cuando los productos de ellas no pasen por sus manos, son los actores indirectos de la cadena agroproductiva, que se detallan en la figura 16:

**Figura 16.***Actores indirectos de la cadena de valor agroproductiva*

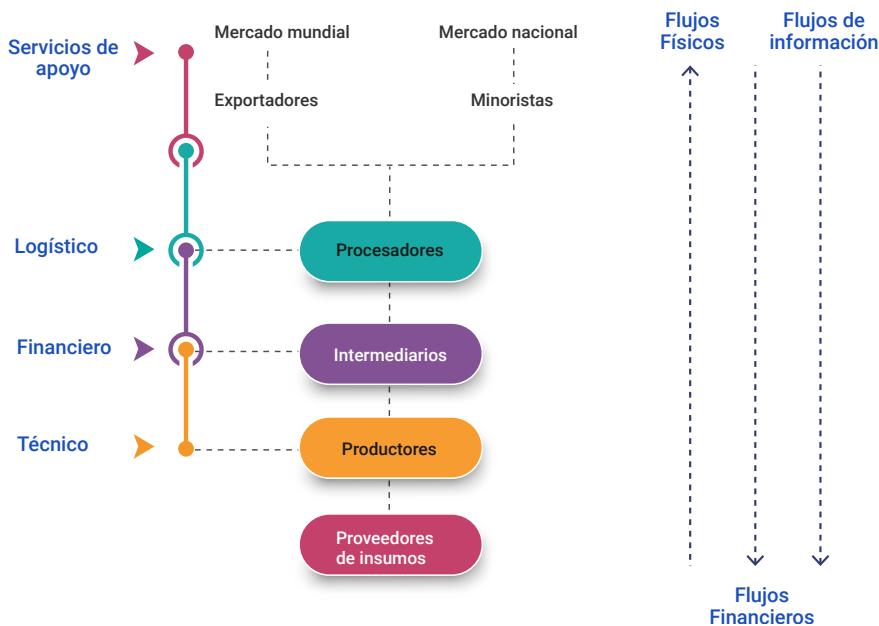
**Fuente:** Adaptado de FAO (2015). Sistema productivo, cadenas y competitividad. [Figura]. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – Programa de Apoyo a la agroindustria rural para América Latina y el Caribe – IICA /PRODAR.

Finalmente, se debe establecer cómo es el esquema de una cadena de valor agroproductiva que permita entender así mismo su funcionamiento.

#### 4.3. Esquema de la cadena agroproductiva

Para entender el esquema de la cadena agroproductiva, se debe revisar el recurso [Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas](#) del Camagni y Kherallah (2016), páginas de 1 a la 8, normalmente una cadena se estructura como lo muestra la figura 17:

**Figura 17.**  
*Esquema de la cadena de valor agroproductiva*



**Fuente:** Camagni, M. y Kherallah, M. (2016). Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas. [Figura]. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

Este es un esquema tipo que se puede adaptar a cualquier organización o unidad económica del sector agropecuario, lo que se debe realizar es analizar en primer lugar los factores del entorno en donde se desarrolla la organización y los actores directos e indirectos de la cadena de valor que conforman el ecosistema en donde se desarrolla la actividad agroproductiva.



## Actividad de aprendizaje recomendada

Una vez que realice la revisión de los contenidos de esta unidad, lo invito a desarrollar las siguientes actividades recomendadas sobre los temas planteados en esta semana. El cumplimiento de las mismas, le servirá como refuerzo de los conocimientos más importantes a considerar en la presente unidad.

- Amplíe su conocimiento respondiendo los siguientes interrogantes:

¿Qué implica tener competitividad dentro del sector agroproductivo?  
¿Los componentes presentes en las cadenas agroproductivas son comunes a las cadenas de valor de cualquier tipo de empresa? *La competitividad recordemos que implica que existe competencia dentro del mercado al cual estamos incursionando, algunas veces se considera positiva esta competitividad ya que permite ser más eficientes.*

*Adicional no olvidemos que los componentes de cada tipo de cadena productiva varían entre sí.*

- Para dar respuesta a estas preguntas, puede hacer una búsqueda de fuentes secundarias en internet, con base a la lectura realizada del [texto complementario](#) de la Organización de Naciones Unidad para la Agricultura y la Alimentación – FAO (2015) y del recurso [Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas del Camagni y Kherallah \(2016\)](#) páginas 1 a la 8. Lo cual le permitirá conocer un ejemplo práctico de las cadenas de valor agroproductivas.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

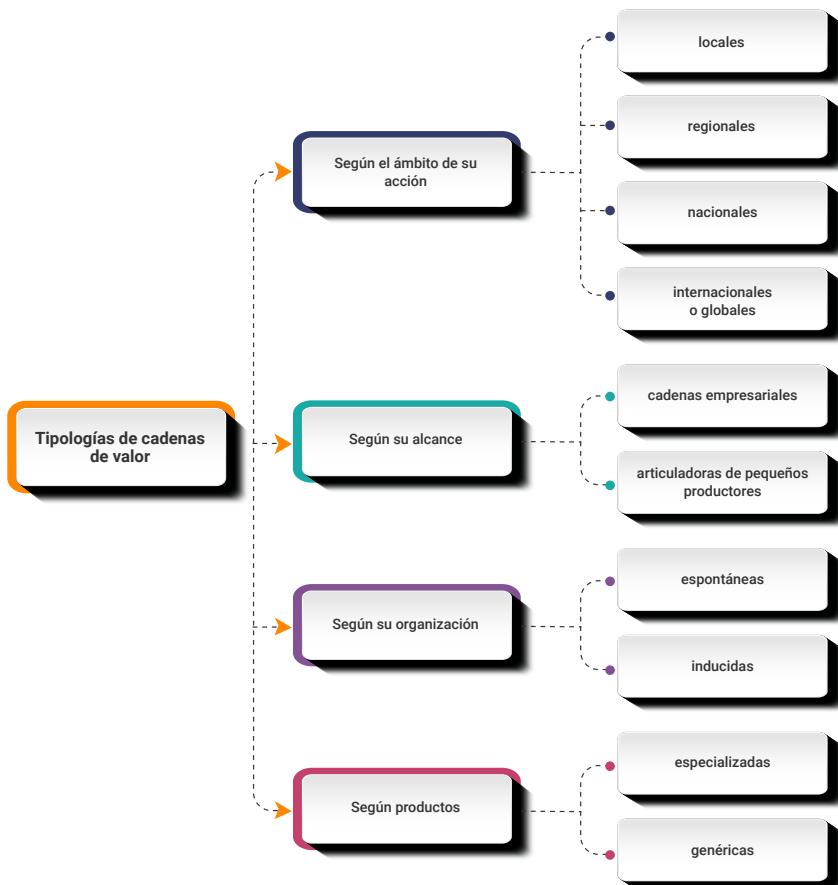


## Semana 7

Estimado estudiante: continúe con el estudio de la unidad 4, y es importante hacer hincapié que, al hablar de cadenas de valor en los agronegocios, es necesario que se conozca algunos otros tipos de cadenas de valor aparte de los dos ya revisados; adicional es necesario que se conozca los conceptos de agroindustrial y agregación al valor para complementar la comprensión del resultado de aprendizaje de este bimestre. Para ello se sugiere revisar el [texto complementario](#) de la FAO (2015), las páginas 22, 23 y 31 a 33.

### 4.4. Tipología de las cadenas agroproductivas

Las cadenas agroproductivas pueden tipificarse de acuerdo con diferentes criterios, aplicables según sea el interés de establecer la clasificación. Algunos criterios para establecer categorías y las diferencias que se presentan a su interior se señalan en la figura 18:

**Figura 18.***Tipologías de la cadena de valor agroproductiva*

**Fuente:** FAO (2015). Sistema productivo, cadenas y competitividad. [Figura]. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – Programa de Apoyo a la agroindustria rural para América Latina y el Caribe – IICA / PRODAR.

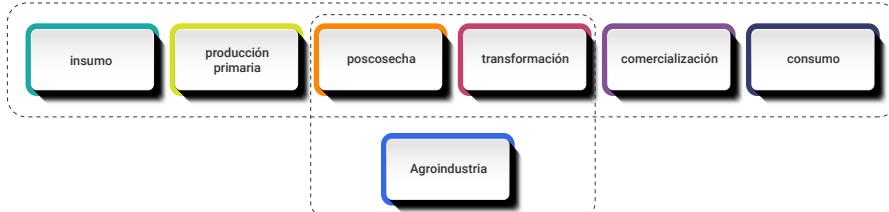
## 4.5. Los conceptos de agroindustria y agregación de valor

Según FAO (2015):

La agroindustria se define como la actividad de manufactura mediante la cual se conservan y transforman materias primas procedentes de la agricultura, lo pecuario, lo forestal y la pesca. Esto incluye procesos muy variados: conservación, secado al sol, y operaciones estrechamente relacionadas con la poscosecha, como la clasificación y el empaque, hasta la producción, mediante métodos modernos y de gran inversión de capital, de artículos tanto alimenticios como no alimenticios, como fibras, textiles y papel, entre otros. (p.31).

La actividad agroindustrial urbana y rural supone una rentabilidad económica mayor que una actividad netamente agropecuaria sin mucha agregación de valor, aunque la inversión es también mayor (FAO, 2015).

Se debe tener en cuenta que la puesta en marcha de una agroindustria rural supone costos no solamente de inversión, sino de operación anual que están en relación con el tipo de actividad productiva (FAO, 2015); la figura 19 muestra a la industria como un componente que, aunque no está directamente en la cadena se articula a la misma.

**Figura 19.***La agroindustria como componente de cadena agroproductiva*

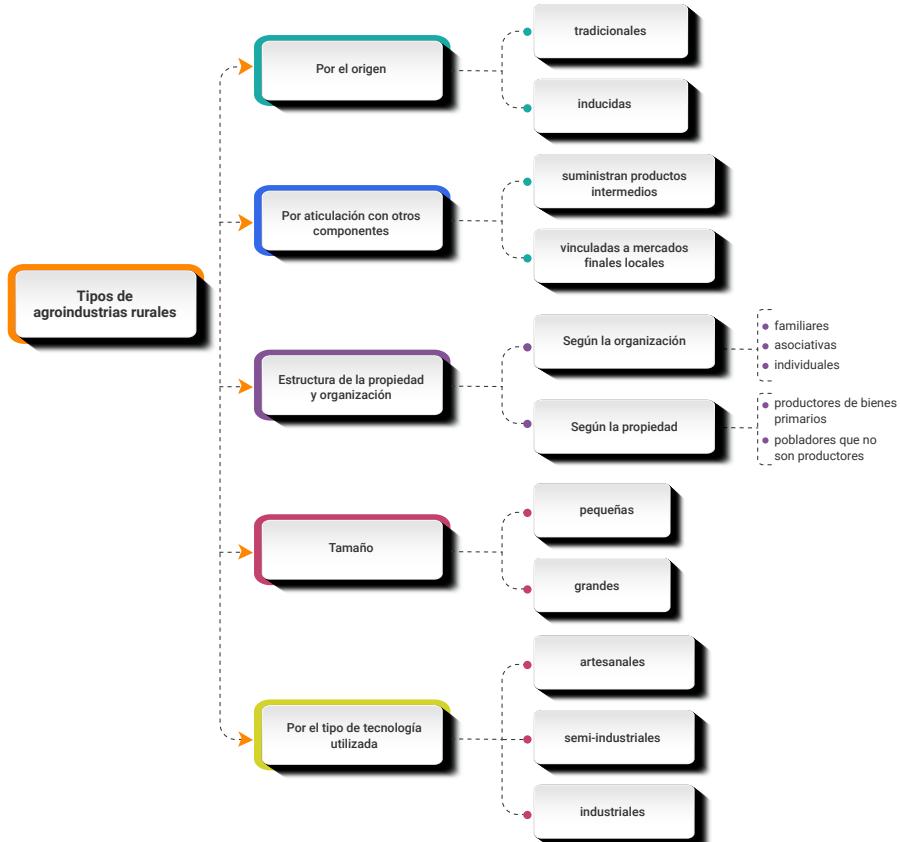
**Fuente:** FAO (2015). Sistema productivo, cadenas y competitividad. [Figura]. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – Programa de Apoyo a la agroindustria rural para América Latina y el Caribe – IICA / PRODAR.

Finalmente, para terminar la unidad, revisamos los tipos de agroindustriales rurales.

#### 4.6. Tipos de agroindustrias rurales

Según FAO (2015), la agroindustria rural refleja la heterogeneidad de las economías campesinas por lo que se pueden observar, diferenciadas por diversos factores. En la figura 20 se muestran los diferentes tipos de agroindustrias rurales.

**Figura 20.**  
*Tipos de agroindustrias rurales*



**Fuente:** FAO (2015). Sistema productivo, cadenas y competitividad. [Figura]. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – Programa de Apoyo a la agroindustria rural para América Latina y el Caribe – IICA / PRODAR.

Para ampliar esta clasificación se recomienda leer la página 33 del [texto complementario de la FAO \(2015\)](#).



## Actividades de aprendizaje recomendadas

¡Felicitaciones! ha concluido el estudio de esta unidad. Para reforzar lo aprendido hasta ahora, es momento de recomendar algunas actividades de aprendizaje que profundicen lo estudiado:

- Lea comprensivamente subrayando las ideas principales del [texto complementario](#) de la FAO (2015), las páginas 22, 23 y 31 a 33.
- Conteste a las siguientes interrogantes, luego de haber realizado la lectura comprensiva: ¿Cuáles son los modelos de agroindustria rural tradicional?, ¿Es lo mismo una agroindustria rural y una agroindustria urbana?
- Ahora es momento de conocer los resultados de autoaprendizaje por medio de la resolución de la Autoevaluación 4.



## Autoevaluación 4

Ahora si es hora de medir el nivel de aprendizaje, para ello es oportuno realizar el siguiente ejercicio de autoevaluación, por medio del juego Verdadero-Falso

**Responda con Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda:**

1. ( ) Ser competitivo implica producir bienes y servicios de calidad con orientación al mercado, que sean capaces de mantenerse en el tiempo de forma sostenida y de adaptarse al cambio cuando se requiera para mantener o incrementar su participación en el mercado.
2. ( ) Las cadenas agroalimentarias están constituidas por un conjunto de actores y actividades que rara vez interactúan y se interrelacionan para satisfacer las necesidades de mercados específicos.
3. ( ) Los actores que actúan en cada uno de estos eslabones son siempre homogéneos, no hay grandes diferencias entre ellos, las que normalmente se reflejan en el modo de sus relaciones y en el tipo de cadenas que conforman.
4. ( ) En el eslabón final aparecen oferentes de servicios de transporte y almacenamiento, así como intermediarios de industrias y supermercados, en las cadenas articuladas a mercados internos.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

5. ( ) La organización de la cadena agroproductiva permite planificar mejor la producción solamente industrial y pocas veces garantizar un abastecimiento estable de productos en términos de volumen y calidad.
6. ( ) Según el ámbito de su acción: las cadenas pueden clasificarse como locales, regionales, nacionales o internacionales/globales.
7. ( ) Las cadenas agroproductivas pueden tipificarse de acuerdo al ámbito de acción, a su alcance, a su organización y según el tipo de productos que elaboran.
8. ( ) Las Agroindustrias rurales "tradicionales" son producto de proyectos que nacen ante una oportunidad en el mercado, o con la idea de aprovechar la biodiversidad local.
9. ( ) Según la organización, las agroindustrias rurales pueden dividirse en familiares, asociativas e individuales, donde el propietario es un poblador rural independiente.
10. ( ) Según la articulación con otros componentes, las agroindustrias rurales pueden clasificarse en artesanales, semi-industriales e industriales.

¡Excelente! Ya ha finalizado. Ahora se puede verificar las respuestas con la clave que se incluye al final en la guía.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Actividades finales del bimestre



### Semana 8

Ha llegado al final de este bimestre, dedique esta semana a recordar y reforzar los temas revisados en las anteriores unidades. Para ello, necesita revisar las siguientes unidades:

Para la unidad 1, realice una lectura comprensiva subrayando las ideas principales del [texto complementario BID \(2011\)](#), capítulo II, págs. 5-13 de los siguientes contenidos sobre las cadenas de valor:

- Concepto de la cadena de valor.
- Actores principales de la cadena de valor.
- El operador de servicios.
- El enfoque de cadena de valor.
- Un enfoque de mercado.
- Beneficios de la cadena de valor.

Para la unidad 2, realice una lectura comprensiva subrayando las ideas principales del [texto complementario BID \(2011\)](#), capítulo III, páginas 14 a 24, de los siguientes contenidos, sobre el Proceso de Formación de la Cadena de Valor:

- Análisis de la cadena de valor.
- Formación de la cadena de valor.
- Agrupación de productores agropecuarios.
- Asesoramiento y organización de productores.
- Concertación del negocio.
- Alianzas estratégicas y la articulación comercial.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Para la unidad 3 realice una lectura comprensiva subrayando las ideas principales de las páginas 4 a la 24 del recurso "[Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones](#)" de García (2010), y el Recurso Educativo de Aprendizaje No. 3 "[Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor](#)" de Alonso (2008), los siguientes contenidos sobre la Tipología de las cadenas de valor:

- Cadena de valor de McKinsey.
- Cadena de valor de Porter.

Para la unidad 4 realice una lectura comprensiva subrayando las ideas principales del [texto complementario](#) de la FAO (2015), las páginas 22, 23 y 31 a 33; de los siguientes contenidos, sobre la Actividad Agroproductiva:

- Cadenas agroproductivas y competitividad.
- El concepto de cadena agroproductiva, componentes y actores.
- Esquema de la cadena agroproductiva.
- Tipología de las cadenas agroproductivas.
- Los conceptos de agroindustria y agregación de valor
- Tipos de agroindustrias rurales.

Finalmente, el examen está compuesto con preguntas de opción múltiple de una sola respuesta correcta y abarca todos los contenidos del bimestre. Por favor, desarróllelo con mucha responsabilidad.

*Cuanto antes comienzas, más tiempo tienes para equivocarte, aprender y volver a empezar.*  
*Emil Motycka.*

*¡Felicitaciones!, ha culminado la revisión de los temas correspondientes al primer bimestre.*

*Muchos éxitos en este y el resto de exámenes.*

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 2

Identifica los actores de una cadena agro productiva y utiliza herramientas y metodologías para su análisis.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

Durante este segundo bimestre se estudiará lo referente a la metodología para la formación y conformación de cadenas de valor, tomando en consideración los componentes y actores involucrados, así como los mecanismos de articulación productiva para el adecuado funcionamiento de cadenas de valor agroproductivas. Para ello, se hará uso de algunos textos complementarios, así como recursos educativos de aprendizaje que contienen ejemplos prácticos sobre los temas a revisar, contienen también estudios de caso que le permitirán afianzar las conceptualizaciones aprendidas.



### Semana 9

Estimado estudiante: a partir de este momento se dará inicio al estudio de los contenidos correspondientes al segundo bimestre, se le recomienda continuar con una alta motivación, interés y ánimo, para que pueda finalizar y alcanzar los objetivos propuestos: adquirir



## Unidad 5. Marco Legal de las cadenas productivas

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), las cadenas globales de valor proponen un marco integrado que analiza la gama de actividades necesarias para desarrollar un producto o servicio determinado, desde su concepción o diseño hasta su uso final, sino también a las empresas y los trabajadores empleados, y la ubicación específica donde se realiza el trabajo. Bajo este enfoque, la cadena de suministro articula a empresas y trabajadores, pero también gobiernos, políticas comerciales, y consumidores a través de redes complejas de producción y comercialización ubicados en diversos países (OIT, 2016).

La proliferación de las cadenas productivas y de valor es mayor en los sectores en los que las actividades pueden separarse o fragmentarse más fácilmente, como el sector agropecuario, la electrónica, la industria automotriz o la confección de prendas de vestir, pero estas cadenas abarcan cada vez más actividades en todos los sectores, incluidos los servicios.

Por otro lado, es necesario reconocer que la mayoría de las exportaciones de los Estados miembros del Parlamento Andino son de bienes intermedios básicos y semielaborados y la región andina puede ser el escenario idóneo para articular eslabones de

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

una misma cadena, con miras a crear una cadena productiva más fortalecida y con mayor valor estratégico y comercial, propiciando su integración a redes internacionales de producción.

Por esta razón, en octubre de 2017 el Parlamento Andino aprobó el Marco Normativo para el Fomento de Cadenas Productivas y de Valor, propuesta de normativa comunitaria que servirá como herramienta para apoyar a los legislativos nacionales y a los gobiernos de los Estados miembros, sobre el manejo de los temas comerciales y de producción que componen las Cadenas Productivas.

### **5.1. Marco Normativo para el fomento de cadenas productivas de valor**

Las cadenas productivas y de valor son importantes en la medida que permiten concretar políticas empresariales que generen riqueza a través del afianzamiento de ventajas competitivas, teniendo repercusiones económicas directas en el valor agregado, el empleo y los ingresos.

El auge de las cadenas de valor permite a los países tener un proceso de industrialización más rápido, propiciando su integración a redes internacionales de producción, en vez de construir internamente la cadena de producción;

Por medio de las cadenas productivas y de valor se puede reducir la brecha del Producto Interno Bruto (PIB) y los niveles de ingresos de los países en desarrollo, dando lugar a una mayor convergencia de las economías;

Guiados por los propósitos establecidos para promover en los pueblos de la subregión andina la toma de conciencia y la más amplia difusión de los principios y normas que orientan el establecimiento de un nuevo orden internacional.

## 5.2. Disposiciones generales

Dentro del Título I, se encuentran las disposiciones generales, compuesta por tres capítulos, que incluyen del artículo 1 al 12. A continuación, se va a realizar un resumen de los principales aspectos que incluye esta ley:

### **Capítulo I. Objetivo, alcance y fines**

En la figura 21, se muestran de manera sintetizada los artículos 1 al 6 del Marco Normativo para el fomento de las cadenas productivas.

**Figura 21.**

*Capítulo I. Objetivo, alcance y fines*



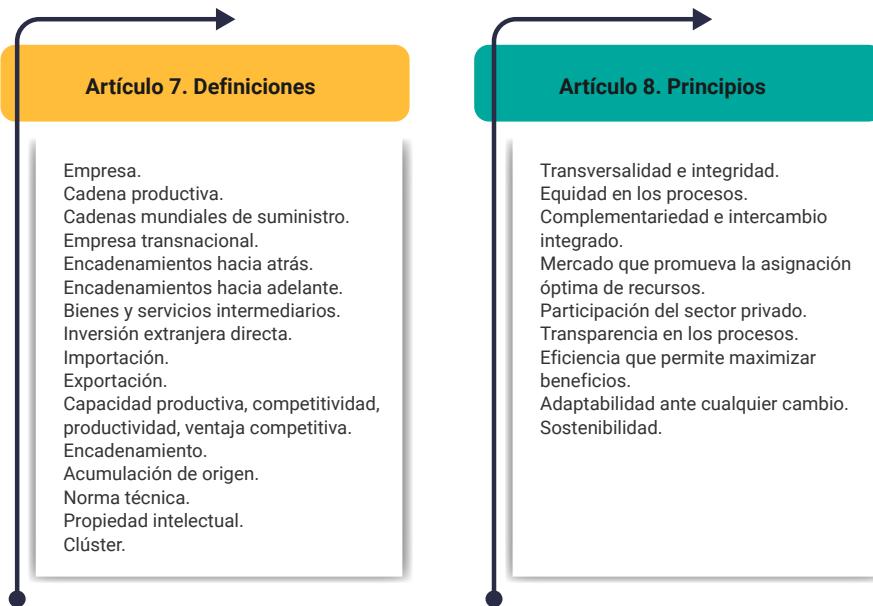
**Fuente:** Adaptado de Parlamento Andino. (2017). *Marco Normativo Para el Fomento de Cadenas Productivas y de Valor*. [Figura]. Primera Edición. Edna García.

### **Capítulo II. Definiciones y principios**

Las principales definiciones y principios para que se puedan formar cadenas productivas se resumen en la figura 22.

## Figura 22.

### Capítulo II. Definiciones y principios



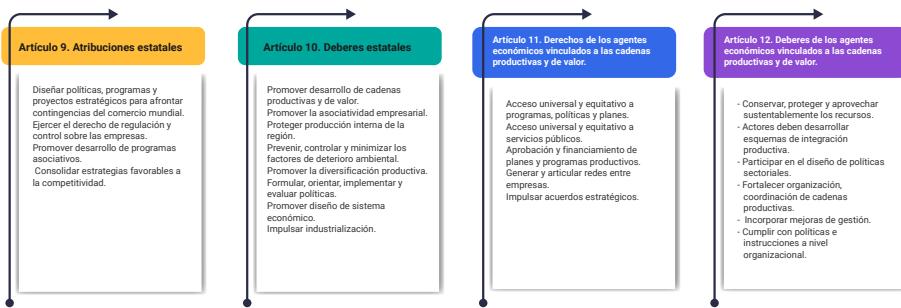
**Fuente:** Adaptado de Parlamento Andino. (2017). *Marco Normativo Para el Fomento de Cadenas Productivas y de Valor*. [Figura]. Primera Edición. Edna García.

### Capítulo III. Atribuciones, derechos y deberes de las partes

Las atribuciones, derechos y deberes de las partes involucradas en la formación de cadenas productivas, se resumen en la figura 23, de tal manera usted podrá conocer las principales.

## Figura 23.

### *Capítulo III. Atribuciones, derechos y deberes de las partes*



**Fuente:** Adaptado de Parlamento Andino. (2017). *Marco Normativo Para el Fomento de Cadenas Productivas y de Valor. [Figura]*. Primera Edición. Edna García.

### 5.3. Lineamientos estratégicos para el fomento de las cadenas productivas y de valor

Dentro del Título II, de la normativa se encuentran los artículos 13 al 15, resumidos en la figura 24.

**Figura 24.****Título II. Lineamientos estratégicos para el fomento de las cadenas productivas y de valor**

**Fuente:** Adaptado de Parlamento Andino. (2017). *Marco Normativo Para el Fomento de Cadenas Productivas y de Valor*. [Figura]. Primera Edición. Edna García.

El marco normativo que regula la creación e impulso de las cadenas de valor en cada país, deberá siempre perseguir las metas de competitividad estratégica comunes, con la finalidad de lograr acuerdos internacionales que beneficien principalmente a los actores internos del país. El gobierno está en la obligación de garantizar un ambiente propicio para la formación de cadenas de valor.

**Actividades de aprendizaje recomendadas**

¡Felicitaciones! ha concluido el estudio de esta unidad. Para reforzar lo aprendido hasta ahora, es momento de recomendar algunas actividades de aprendizaje que profundicen lo estudiado:

Índice

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

- Lea comprensivamente subrayando las ideas principales del texto complementario [Marco Normativo Para el Fomento de Cadenas Productivas y de Valor](#), del Parlamento Andino. (2017).
- Ahora es momento de conocer los resultados de autoaprendizaje por medio de la resolución de la Autoevaluación 5.



## Autoevaluación 5

Ahora si es hora de medir el nivel de aprendizaje, para ello es oportuno realizar el siguiente ejercicio de autoevaluación, por medio del juego Verdadero-Falso

**Responda con Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda:**

1. ( ) El objeto del Marco Normativo para el fomento de cadenas productivas y de valor es el establecimiento de un marco general de carácter orientador y de preferente aplicación, que permita el fomento y el fortalecimiento de las cadenas productivas y de valor a nivel regional.
2. ( ) Existe una correlación negativa entre la participación en las Cadenas Globales de Valor y las tasas de crecimiento del PIB per cápita.
3. ( ) A corto plazo, las Cadenas Globales de Valor pueden ser un importante medio para la creación de capacidad productiva en los países en desarrollo.
4. ( ) Encadenamientos hacia atrás, son canales mediante los cuales la información, los insumos y el dinero fluyen entre una empresa y sus proveedores.
5. ( ) Ventaja comparativa es la característica diferencial de una empresa respecto a sus competidores que le permite posicionarse en un mercado determinado y alcanzar rendimientos superiores.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

6. ( ) Una de las atribuciones estatales es prevenir, controlar y minimizar los factores de deterioro ambiental generados por las actividades industriales o empresariales.
7. ( ) Uno de los derechos de los agentes económicos vinculados a las cadenas es impulsar acuerdos estratégicos entre los gremios que hacer parte de la cadena.
8. ( ) Uno de los derechos de los agentes económicos vinculados a las cadenas es conservar, proteger y aprovechar de manera sustentable los recursos financieros, ambientales y energéticos.
9. ( ) Uno de los lineamientos para la consolidación de las cadenas productivas regionales es impulsar y garantizar el trabajo digno para todos los involucrados en las cadenas productivas y de valor.
10. ( ) Una alternativa de cooperación entre sectores de una misma rama productiva es una técnica de mercado que afectan a un sector de una actividad económica.

¡Excelente! Ya ha finalizado. Ahora se puede verificar las respuestas con la clave que se incluye al final en la guía.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Semana 10

Estimado estudiante: una vez que usted conoce los aspectos normativos para la formación de una cadena de valor es necesario continuar con el estudio de la unidad 6, en donde se analizarán durante esta semana temas de metodología de la cadena de valor, las herramientas utilizadas, pasos y fases para el análisis a detalle. Para ello, es necesario que revise el [texto complementario ¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos](#), de la Secretaría Técnica Asocam (2005) páginas 3 a la 10.



## Unidad 6. Análisis de una cadena productiva

Para realizar el análisis de una cadena productiva, es necesario conocer cómo se compone la cadena de valor, es por ello que en primer lugar, es necesario conocer algunos aspectos básicos. En esta unidad se presenta la metodología desde una perspectiva teoría y práctica en aras de maximizar el aprendizaje y puedan aplicarla y replicar el trabajo realizado en cadenas de valor. Por ello, se expone con detalle todo el proceso de análisis, el objetivo de cada fase y las herramientas utilizadas. Paralelamente, se presentan con un caso práctico y con las herramientas utilizadas.

## 6.1. Metodología para el análisis de una cadena productiva

Según Secretaría Técnica Asocam (2005) existen diferentes metodologías que permiten analizar cadenas productivas, como la metodología de RURALTER (SNV, Intercooperation, AGRARIA) y la metodología Value Links de GTZ. Cada una plantea procesos similares, pero, como se muestra en la tabla 1, son diferentes en cuanto al tipo de herramientas utilizadas, los recursos necesarios para su aplicación y la presentación de las conclusiones obtenidos del análisis, entre otros.

**Tabla 1.**

*Comparación de las tres metodologías de análisis de cadenas productiva*

Características	CIAT	RURALTER	GTZ
Nivel de profundidad	Medio	Alto	Medio
Número de herramientas	Baja	Alta	Media
Tiempo requerido	Bajo	Alto	Medio
Participación de productores de pequeña escala	Alto	Medio	Bajo

*Notas:* **CIAT:** Centro Internacional de Agricultura Tropical. **RURALTER:** La Revista RURALTER representa una tribuna abierta de discusión sobre temas relacionados a la problemática del desarrollo rural en Latinoamérica. **GTZ:** Cooperación Técnica Alemana.

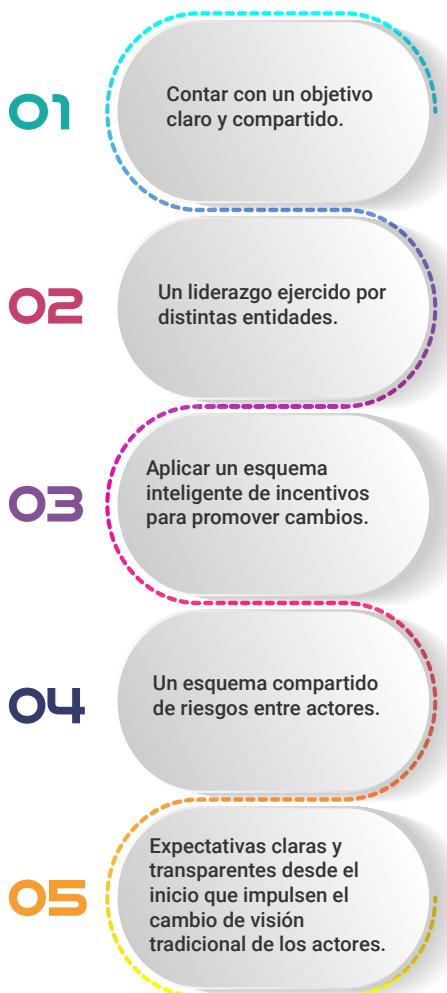
**Fuente:** Secretaría Técnica Asocam (2005). ¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos. [Tabla]. COSUDE. Recuperado de: <http://bibliotecavirtualrs.com/2012/10/como-hacer-analisis-de-cadenas-metodologias-y-casos/>

A continuación, se va a analizar la metodología del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) por su mayor sencillez y rapidez en su aplicación y su mayor carácter participativo.

La metodología se compone de 6 fases, detalladas en la figura 25:

**Figura 25.**

*Metodología de análisis con enfoque de cadena de valor*



**Fuente:** Secretaría Técnica Asocam (2005). ¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos. [Figura]. COSUDE. Recuperado de: <http://bibliotecavirtualrs.com/2012/10/como-hacer-analisis-de-cadenas-metodologias-y-casos/>

### 6.1.1. Herramientas utilizadas para cada fase

Con el fin de facilitar el trabajo de recopilación, organización y análisis de la información de la cadena en cada fase, se definieron una serie de herramientas metodológicas para cada uno de los momentos de análisis propuestos, los cuales han permitido orientar mejor el trabajo de análisis de la cadena. Las herramientas utilizadas en cada paso propuesto en la metodología se muestran en la tabla 2:

**Tabla 2.**  
*Herramientas para cada fase metodológica*

Fase	Herramienta	Momento
1. Análisis del mercado potencial para el/los producto/s	Sondeo rápido de mercados (SRM) Elaboración de un portafolio de clientes	Antes de los talleres de análisis de cadena
2. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos	Mapas parlantes o diagramas	Durante el taller de análisis de cadena
3. Análisis de los SDE existentes	Matriz de servicios ofrecidos y recibidos	Una parte durante el taller de análisis de cadena y otra parte antes de éste
4. Prospectiva de la cadena	Árbol de problemas Visión de futuro FODA o DOFA	Durante el taller de análisis de cadena
5. Comparación entre la oferta y demanda de SDE en el territorio	Matriz de servicios ofrecidos versus demanda de SDE de la cadena proyectada, lluvia de ideas	Una parte durante el taller de análisis de cadena y otra posterior
6. Diseño del plan de acción de la cadena de valor	Plan de acción	Una parte durante el taller

**Fuente:** Secretaría Técnica Asocam (2005). ¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos. [Tabla]. COSUDE. Recuperado de: <http://bibliotecavirtualrs.com/2012/10/como-hacer-analisis-de-cadenas-metodologias-y-casos/>

### 6.1.2. Pasos previos

Según CODESPA (2011), antes de profundizar en la metodología, y previo al análisis de la cadena, es importante destacar la necesidad de realizar un trabajo previo de análisis del entorno socioeconómico y de identificación y priorización de las cadenas que tienen potencial para desarrollarse en el territorio bajo el enfoque de cadena de valor, dentro de los principales aspectos que se debe analizar se encuentran:

- Los factores decisivos y condiciones mínimas del enfoque de cadenas de valor.
- Identificar, conocer y recalcar el papel que juegan todos los actores presentes en el territorio (gobiernos locales, ONG, la academia, cooperación internacional, instituciones de gobierno, organizaciones de productores/as, etc.), como también el nivel de coordinación entre ellos.
- Identificar las políticas públicas relacionadas al desarrollo de la economía a nivel macro, meso y micro (programas de gobierno, incentivos, exenciones, acuerdos, etc.).
- La disponibilidad de infraestructura construida con uso económico (sistemas de acopio, riego, transformación) e infraestructura en general (energía, agua, etc.).
- Oportunidades de mercado concretas que existen para el producto(s) de la cadena que se quiere impulsar.

### 6.1.3. Las cinco fases de análisis al detalle

**Para conocer las cinco fases de análisis al detalle, se debe revisar el siguiente recurso:**

[Las fases de análisis de la cadena de valor a detalle](#)

Finalmente, el plan de acción debe contemplar el periodo de implementación (corto, medio y largo plazo) así como los responsables que lo llevarán a cabo.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Una vez que realice la revisión de los contenidos de esta unidad, lo invito a desarrollar las siguientes actividades recomendadas sobre los temas planteados en esta semana. El cumplimiento de las mismas, le servirá como refuerzo de los conocimientos más importantes a considerar en la presente unidad.

- Amplíe su conocimiento respondiendo los siguientes interrogantes, sobre las fases de análisis de una cadena de valor agroproductiva, además comprender la importancia de un análisis de mercado como herramienta de planificación:

¿Cuál de las fases de análisis de una cadena de valor considera más importante? ¿Considera imprescindible realizar un sondeo de mercado durante el análisis de una cadena de valor agroproductiva? Consideraremos que todas las fases de análisis de una cadena de valor son importantes, sin embargo, las primeras fases son de vital importancia para el futuro funcionamiento de la misma. Por otro lado, según el punto de vista de algunos productores agropecuarios no es necesario el sondeo o estudio de mercado, sino que basta con mirar alrededor del mercado; sin embargo, está comprobado que la mayor parte de negocios cierran sus puertas durante los primeros 3 a 5 años por falta de un sondeo o estudio de mercado.

- Para dar respuesta a estas preguntas, puede hacer una búsqueda de fuentes secundarias en internet, y con base a la lectura realizada del el [texto complementario](#) ¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos, de la Secretaría

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Semana 11

Estimado estudiante: durante la presente semana continuará con el estudio de la unidad 6, específicamente con el análisis de la metodología para la construcción de cadenas de valor. Para ello, es necesario revisar el [texto complementario](#) de Padilla y Oddone (2016) las páginas 41-98.

### 6.2. Mecanismo de articulación productiva

En esta segunda parte de la unidad, hará énfasis en una de las metodologías más utilizadas dentro de la región, que es la Metodología de la CEPAL. A continuación, se detalla la metodología en la figura 26:

**Figura 26.**  
*Metodología de una cadena productiva*



**Fuente:** Padilla, R. y Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Figura]. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) - Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).

Se describe cada una de las fases más adelante:

#### 6.2.1. La definición de los meta-objetivos y la selección de cadenas

Según Padilla y Oddone (2016), la definición de meta-objetivos suele formularse en una reunión de trabajo con funcionarios públicos de alto nivel, quienes determinan cuál es la contribución esperada a partir del fortalecimiento de la cadena. También puede optarse por un proceso participativo, es decir, convocar a representantes del sector privado (cámaras y asociaciones empresariales) y definir los meta-objetivos después de presentar la metodología.

Los meta-objetivos ofrecen una guía para las acciones que se llevarán a cabo en el resto de las etapas del proceso de fortalecimiento: las cadenas seleccionadas deben poseer un alto potencial de contribuir a su obtención; el diagnóstico pondrá especial énfasis en los cuellos de botella que impiden a la cadena

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

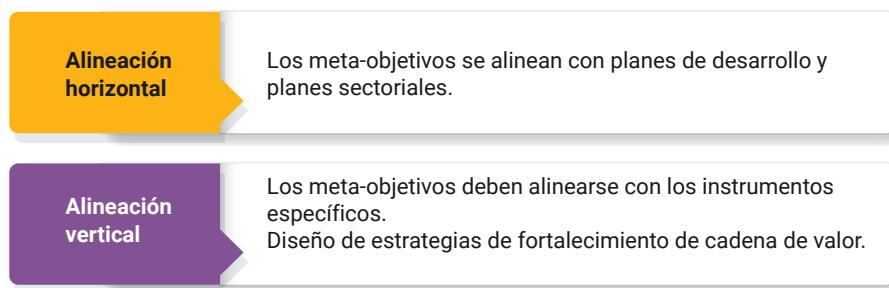
Glosario

Referencias bibliográficas

ofrecer un mayor aporte a los meta-objetivos, y las estrategias procurarán su cumplimiento.

Los pasos de la metodología contemplan la alineación vertical y horizontal de meta-objetivos, como se explica en la figura 27:

**Figura 27.**  
*Alineación horizontal y vertical de una cadena.*

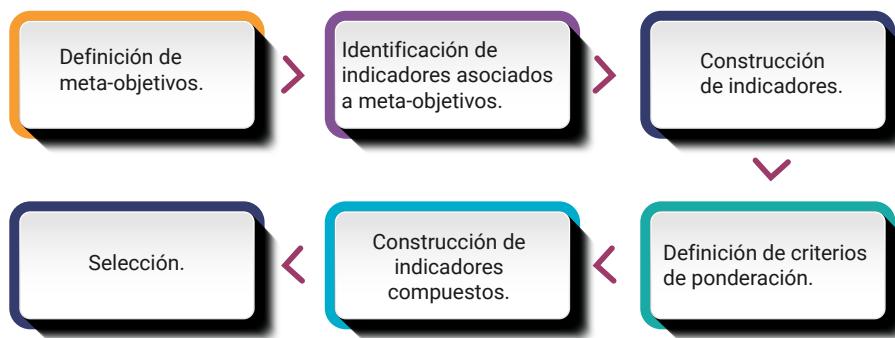


**Fuente:** Padilla, R. y Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Figura]. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) - Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).

### Selección de cadenas:

El proceso para el fortalecimiento de una cadena de valor conlleva un procedimiento de selección. El uso eficiente de recursos públicos limitados, y la búsqueda de sinergias y economías a escala son justificaciones económicas para la selección de sectores o cadenas (Padilla y Oddone, 2016).

Los pasos para la selección de una cadena se detallan en la figura 28, en donde se parte de la definición de meta-objetivos, construcción de indicadores y selección de los más oportunos.

**Figura 28.***Proceso de selección de una cadena.*

**Fuente:** Padilla, R. y Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Figura]. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) - Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).

Para ampliar el conocimiento de esta sección, se recomienda realizar la lectura de las páginas 41 a 49 del [texto complementario Padilla y Oddone \(2016\)](#).

### 6.2.2. El diagnóstico

Se centra en identificar las restricciones que obstaculizan el fortalecimiento de la cadena de valor. Las restricciones son conocidas como cuellos de botella, obstáculos o problemas que enfrentan los eslabones de la cadena o la cadena en conjunto que impiden un buen funcionamiento. El diagnóstico implica un mapeo de la cadena e identificación de los eslabones principales como se observa en la figura 29, que involucra identificación y caracterización de los actores principales de la cadena, lo niveles de análisis y las restricciones.

## Figura 29.

### Diagnóstico de la cadena

Mapeo de la cadena e identificación de los eslabones principales		
Identificación y caracterización de los actores principales de la cadena		
Actores por eslabón	Organizaciones de apoyo	
Niveles de análisis		
Contexto	Económico	Mercado y conocimientos tecnológicos
Gobernanza	Organizaciones de apoyo	Medio ambiente
Restricciones		
Sistémicas	Por eslabón	

**Fuente:** Padilla, R. y Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Tabla]. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) - Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).

Siguiendo el diagrama anterior, que muestra los contenidos y los niveles de análisis del diagnóstico de una cadena, se debe elaborar un listado de preguntas que responde a sus diferentes segmentos, con el objetivo de aplicarlo a los actores centrales de cada eslabón y a la red de organizaciones de apoyo (Padilla y Oddone, 2016).

Los temas y preguntas constituyen una guía metodológica, que debe adaptarse para cada cadena, de acuerdo con su contexto y sus características, así como su relación con los meta-objetivos de la cadena. Las preguntas tipo se encuentran en la página 55 del [texto complementario](#) Padilla y Oddone (2016).

Al finalizar el estudio de los seis niveles de análisis del diagnóstico reviste mucha utilidad llevar a cabo un ejercicio FODA de la cadena, que sirve para sintetizar las capacidades de los actores de cada eslabón y de la cadena en su conjunto, además de identificar con mayor facilidad las restricciones. Mediante el ejercicio FODA se consideran factores internos y externos que afectan el desempeño de la cadena (Padilla y Oddone, 2016).

En la figura 30 se detalla los puntos principales de un análisis FODA de cualquier tipo de organización, insumo de vital importancia cuando realiza el diagnóstico de una unidad económica.

**Figura 30.**  
*Análisis FODA.*



**Fuente:** Padilla, R. y Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Figura]. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) - Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).

Para ampliar el conocimiento de esta sección, se recomienda realizar la lectura de las páginas 51 a 70 del [texto complementario](#) Padilla y Oddone (2016), en donde encontrará ejemplos prácticos de aplicación de diagnóstico de cadenas de valor, que le permitirá reforzar lo aprendido.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

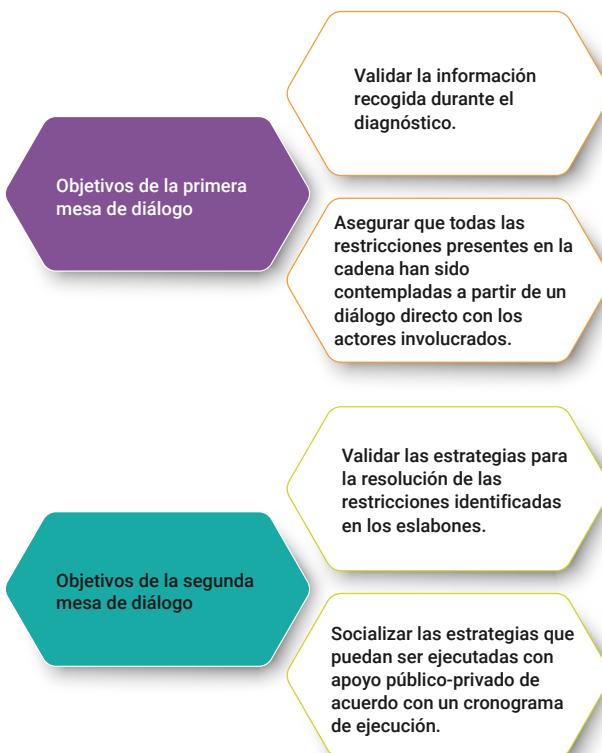
Glosario

Referencias bibliográficas

### 6.2.3. Las mesas de diálogo

Las mesas de diálogo son espacios en donde los actores de una cadena se reúnen y tratan temas de importancia para la cadena productiva. La organización de mesas de diálogo permite validar y enriquecer el diagnóstico y las estrategias, da una mayor transparencia al proceso, empodera a los actores y facilita la celebración de acuerdos.

La construcción de espacios de diálogo entre los actores de la cadena, y entre éstos y las organizaciones de apoyo, colaboran para el desarrollo mutuo. En la presente metodología hay dos momentos en donde se organiza las mesas de diálogo, los objetivos de cada una se describen en la figura 31:

**Figura 31.***Objetivos de las mesas de diálogo*

**Fuente:** Padilla, R. y Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Figura]. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) - Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).

Los tres factores determinantes en la selección de los actores que participan en las mesas de diálogo son: El objetivo a alcanzar, el nivel en donde se trabajará y el carácter del diálogo (Padilla y Oddone, 2016).

Para que una mesa de diálogo tenga éxito en cualquier tipo de cadena de valor, y principalmente en las cadenas de valor agroproductivas, es necesario conocer los elementos clave, que se detallan en la figura 32:

**Figura 32.***Elementos clave para el éxito de una mesa de diálogo*

**Fuente:** Padilla, R. y Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Figura]. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) - Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).

Para ampliar el conocimiento de esta sección, se recomienda realizar la lectura de las páginas 71 a 76 del [texto complementario](#) Padilla y Oddone (2016).

Luego de haber realizado el diagnóstico que provee información fundamental para conocer la situación presente de una cadena de valor, las restricciones que enfrenta y las oportunidades que tiene; es el primer insumo plantear estrategias para alcanzar los meta-objetivos.

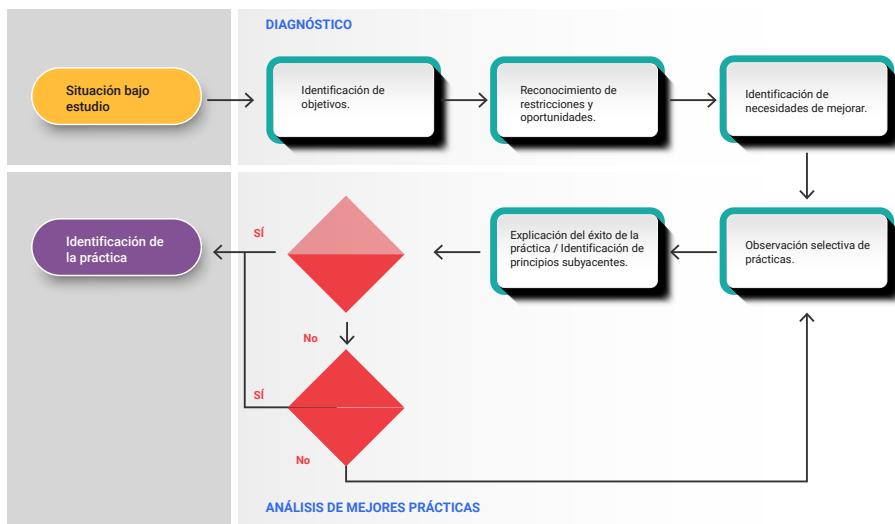
#### 6.2.4. Las buenas prácticas

La investigación de buenas prácticas se base en la observación selectiva del conjunto de experiencias en diferentes contextos, con objeto de derivar principios más generalizables (Overman y Boyd, 1994).

Complementan el diagnóstico como un insumo para el diseño de estrategias. Se efectúa una observación selectiva de prácticas en diferentes contextos para derivar principios más generalizables.

Las buenas prácticas se encuentran con un proceso de indagación, en el éxito de prácticas observadas, puede efectuarse de manera informal o a través de esquemas estructurados. Se deben seguir los pasos que se muestran en la figura 33:

**Figura 33.**  
*Proceso de análisis de buenas prácticas*



**Fuente:** Padilla, R. y Oddone, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. [Figura]. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) - Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).

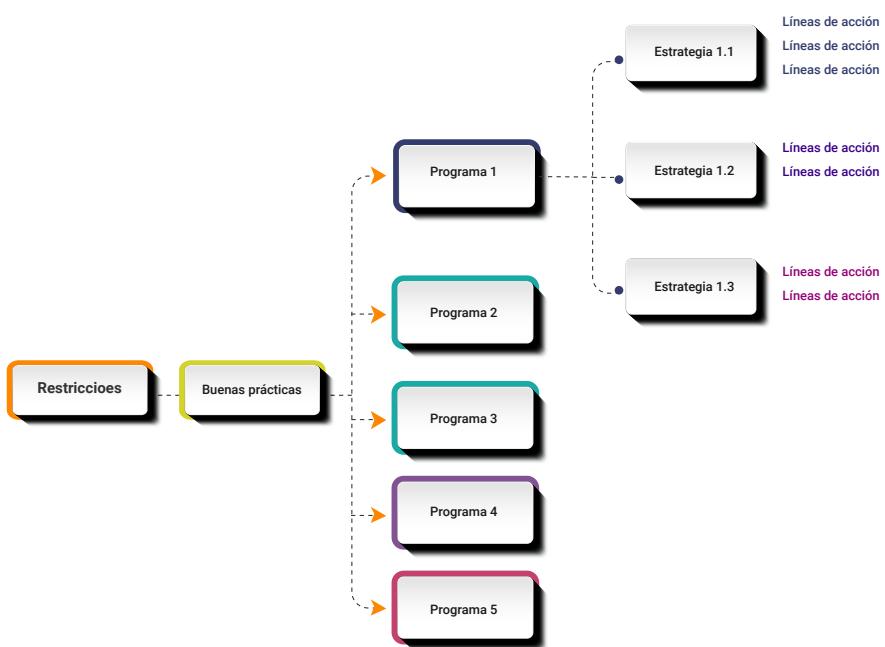
Para ampliar el conocimiento de esta sección, se recomienda realizar la lectura de las páginas 77 a 82 del [texto complementario](#) Padilla y Oddone (2016). En donde encontrará una serie de ejemplos del proceso de análisis de Buenas Prácticas, que le servirán para la puesta en práctica en su desempeño profesional.

### 6.2.5. Las estrategias y el apoyo a la implementación

Según Padilla y Oddone (2016), las estrategias constituyen la forma principal de resolver cada una de las restricciones observadas en una cadena. Las estrategias se organizan por programas, que son los grandes asuntos en los que está planificada y sistematizada la intervención para el fortalecimiento de la cadena; el proceso para la elaboración de estrategias se detalla en la figura 34, normalmente se empieza por la identificación de restricciones, eligiendo una buena práctica, y en base a los programas se generan estrategias y líneas de acción.

**Figura 34.**

*Proceso de elaboración de estrategias*



**Fuente:** Padilla, R. y Oddone, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. [Figura]. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) - Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL).

Las estrategias se construyen basándose en las restricciones identificadas en cada cadena, con miras a responder y alcanzar los meta-objetivos planteados al inicio del proceso. Puede revisar algunos ejemplos de esta sección realizando la lectura de las páginas 85 a 98 del [texto complementario](#) Padilla y Oddone (2016).



### Actividades de aprendizaje recomendadas

¡Felicitaciones! ha concluido el estudio de esta unidad. Para reforzar lo aprendido hasta ahora, es momento de recomendar algunas actividades de aprendizaje que profundicen lo estudiado:

- Lea comprensivamente subrayando las ideas principales del [texto complementario](#) Padilla y Oddone (2016) las páginas 41-98.
- Ahora es momento de conocer los resultados de autoaprendizaje por medio de la resolución de la Autoevaluación 6.



## Autoevaluación 6

Ahora si es hora de medir el nivel de aprendizaje, para ello es oportuno realizar el siguiente ejercicio de autoevaluación.

**Marque con una (X) y elija la respuesta correcta (una o varias respuestas), según corresponda:**

1. La metodología para elaborar una cadena de valor que tiene las características de nivel de profundidad alto y tiempo requerido alto, se refiere a:
  - a. CIAT.
  - b. RURALTER.
  - c. GTZ.
  
2. Las herramientas de árbol de problemas, visión de futuro y análisis FODA, se utilizan en la fase de:
  - a. Mapeo de la cadena.
  - b. Diseño del plan de acción.
  - c. Prospectiva de la cadena.
  
3. El \_\_\_\_\_, es una metodología participativa de carácter informal y práctica para investigar, en un tiempo corto, dónde están las oportunidades de venta del producto en cuestión.
  - a. El Sondeo Rápido de Mercados (SRM).
  - b. Diseño del plan de acción.
  - c. Análisis de los SDE existentes.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

4. Los elementos: actores, mercado, producto, costes, SDE y las reglas del juego es importante tener en cuenta en la fase del:
  - a. Mapeo de la cadena de valor y análisis de los puntos críticos.
  - b. Análisis de los SDE existentes.
  - c. Comparación entre oferta y demanda.
5. En este proceso se visibiliza la necesidad de mejorar los SDE existentes, así como de establecer nuevos SDE en el territorio, que permitan conseguir los objetivos planteados:
  - a. Mapeo de la cadena y análisis de los puntos críticos.
  - b. Diseño del plan de acción.
  - c. Análisis del mercado potencial.
6. En la \_\_\_\_\_ los meta objetivos se alinean con los planes de desarrollo y planes sectoriales.
  - a. alineación vertical.
  - b. selección de cadenas.
  - c. alineación horizontal.
7. Dentro del análisis FODA, lo que hace referencia a los criterios que atentan contra la permanencia y competitividad de la cadena (factores económicos, sociales, tecnológicos y políticos).
  - a. Debilidades.
  - b. Amenazas.
  - c. Oportunidades.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

8. El diálogo en donde los actores aportan el conocimiento, puntos de vista y experiencias, es un diálogo:
  - a. De carácter consultivo.
  - b. De carácter operativo.
  - c. De carácter técnico.
9. En el proceso de análisis de buenas prácticas, la explicación del éxito de la práctica y la identificación de principios subyacentes, es parte del:
  - a. Diagnóstico.
  - b. Proceso de extrapolación.
  - c. Análisis de mejores prácticas.
10. Las estrategias se organizan por \_\_\_\_\_, que son los grandes asuntos en los que está planificada y sistematizada la intervención para el fortalecimiento de la cadena.
  - a. Programas.
  - b. Estrategias.
  - c. Líneas de acción.

¡Excelente! Ya ha finalizado. Ahora se puede verificar las respuestas con la clave que se incluye al final en la guía.

[Ir al solucionario](#)

**Resultado de aprendizaje 3**

Establece los puntos críticos y potencialidades de una cadena agro productiva.

**Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje**

A continuación, siguiendo con el desarrollo de la asignatura, una vez que se conoce los conceptos básicos, metodologías para formular cadenas de valor, lo que corresponde es analizar los puntos críticos y las potencialidades de una cadena de valor agroproductiva, que se logrará a través del estudio de la competitividad empresarial y planificación estratégica dentro de una cadena de valor. Se han seleccionado textos complementarios y Recursos Educativos de Aprendizaje que el permitan reforzar el conocimiento teórico, por medio de estudios de casos y resolución de problemas.

**Semana 12**

Estimado estudiante: ha revisado hasta el momento los resultados de aprendizaje 1 y 2, corresponde continuar con tercer y último resultado de aprendizaje, se ha revisado los conceptos fundamentales de cadena de valor, los actores y componentes de la misma, también se analizó el marco legal, así como la metodología de creación de cadenas de valor. Ahora corresponde revisar la competitividad empresarial que debe tener una unidad económica para que pueda plantear estrategias que le permitan posicionarse en el mercado. Para ello será necesario revisar las páginas 2 a 16 del recurso [Guía general para el desarrollo de cadenas de valor](#), de Nutz & Sievers (2016).

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Unidad 7. Competitividad empresarial

La finalidad es aplicar un enfoque de desarrollo de las cadenas de valor para promover el crecimiento económico inclusivo y las prácticas empresariales responsables en ambos sectores: gobierno y sector privado.

Todo producto y servicio hace parte de una cadena de valor. Algunas cadenas de valor son globales, como en la producción de un automóvil o una computadora; otras son locales, tal como la producción pesquera local. Los diferentes servicios (como el alojamiento en un hotel) y bienes (como calcetines) que salen de una cadena de valor compiten contra servicios y productos similares que proceden de cadenas de valor que podrían estar estructuradas de forma diferente.

Los cinco pasos principales para la organización de una iniciativa de desarrollo de las cadenas de valor se detallan en la figura 35. Dichos pasos pueden considerarse como las fases del ciclo de un proyecto, teniendo en cuenta que la innovación nunca es final, sino que es necesario un proceso continuo de aprendizaje para mantener a los sectores y sus cadenas de valor competitivos en el mercado y mejorar la situación de los grupos desfavorecidos dentro de la cadena de valor.

**Figura 35.***Cinco pasos principales de desarrollo de las cadenas de valor*

**Fuente:** Nutz, N. & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)

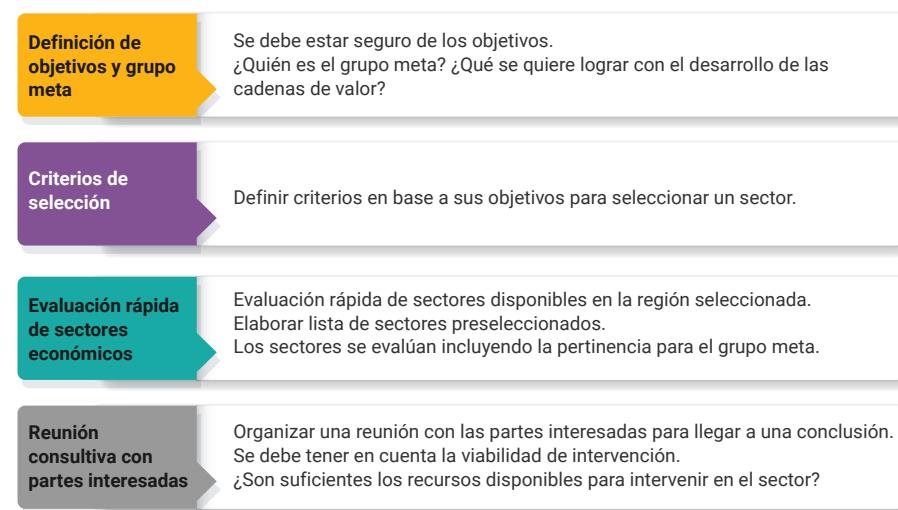
Para ello será necesario revisar el recurso [Guía general para el desarrollo de cadenas de valor](#), de Nutz & Sievers (2016).

## 7.1. Selección de sectores

A pesar de que los sectores prioritarios ya están definidos en los marcos nacionales de desarrollo, no todos los sectores pueden crear empleo o reducir pobreza en la misma magnitud, es por ello necesario identificar el sector que puede lograr mayor impacto, y para ello aplicamos los pasos detallados en la figura 36:

### Figura 36.

#### Pasos para la selección de sectores de una cadena de valor



**Fuente:** Adaptado de Nutz, N. & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed\\_emp/-/-emp\\_ent/-/-ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed_emp/-/-emp_ent/-/-ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)

Estimado estudiante, para que conozca los criterios de selección de sectores, remítase a la página 7 del [Recurso Guía general para el desarrollo de cadenas de valor](#), de Nutz & Sievers (2016).

## 7.2. Análisis del sistema de mercado

Según Nutz & Sievers (2016), el análisis del sistema de mercado consta de los siguientes componentes: *el mapeo de las cadenas de valor, la investigación de las cadenas de valor y el análisis de las cadenas de valor*. Cada uno de estos componentes contribuye a una comprensión más profunda del mercado y sus restricciones; no se realizan necesariamente en un orden prescrito e inflexible, sino que pueden superponerse y realizarse paralelamente.

### 7.2.1. Mapeo de las cadenas de valor

La construcción de un mapa de cadenas de valor implica varios pasos que involucran análisis de la información por medio de diagramas, elaboración de herramientas para identificar productos, oportunidades, pasos que se detallan en la figura 37.

**Figura 37.**

*Pasos para la construcción de un mapa de cadenas de valor*



**Fuente:** Adaptado de Nutz, N. & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Organización Internacional del Trabajo.

Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed\\_emp/-/-emp\\_ent/-/-ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed_emp/-/-emp_ent/-/-ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)

Estimado estudiante para que pueda observar un ejemplo práctico de un Mapa de la Cadena de Valor de la Producción de Ratán, revisar la página 10 del recurso [Guía general para el desarrollo de cadenas de valor](#), de Nutz & Sievers (2016).

### 7.2.2. Investigación de las cadenas de valor

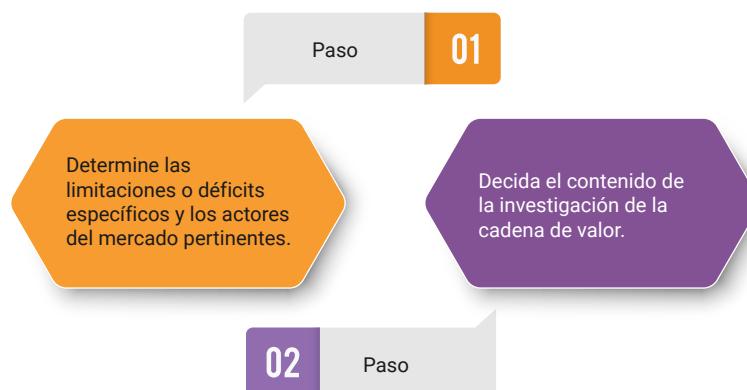
Según Nutz & Sievers (2016), la investigación de las cadenas de valor:

1. sirve para identificar las causas subyacentes de los cuellos de botella que impiden que la cadena de valor alcance determinadas metas económicas;
2. ayuda a comprender los incentivos de los agentes del mercado para contribuir a una solución;
3. señala caminos hacia el cambio sostenible, centrándose en las oportunidades de mercado; y
4. ayuda a identificar factores clave para las intervenciones.

Así mismo Nutz y Sievers (2016) indican que las preguntas esenciales antes de comenzar con las entrevistas y las discusiones de los grupos focales son:

- ¿Cuáles son mis intereses primarios en el sistema de la cadena de valor?
- ¿Quiénes son los actores pertinentes del mercado (grupo meta)?
- ¿Qué quiero preguntarles (indicadores)?
- ¿Y cómo (método)?

El desarrollo de un marco de investigación debe hacerse en dos pasos, de manera que sea sencillo y se cuente con la información necesaria para la toma de decisiones, como se muestra en la figura 38:

**Figura 38.***Pasos para el marco de investigación de cadenas de valor*

**Fuente:** Adaptado de Nutz, N. & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Organización Internacional del Trabajo.

Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed\\_emp/-/-emp\\_ent/-/-ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed_emp/-/-emp_ent/-/-ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)

Finalmente, algunos variables importantes a tener en cuenta al realizar investigaciones de las cadenas de valor se muestran en la figura 39:

**Figura 39.**

*Variables que se analizan en la investigación de cadenas de valor*



**Fuente:** Adaptado de Nutz, N. & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Organización Internacional del Trabajo.

Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_emp/-emp\\_ent/-ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_emp/-emp_ent/-ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)

El análisis de las cadenas de valor consiste en la evaluación de los resultados de la investigación a partir de la cual evolucionan las estrategias de desarrollo de las cadenas de valor y las intervenciones específicas.

### 7.2.3. Análisis de las cadenas de valor y diseño de las intervenciones

Según Nutz & Sievers (2016) el análisis de la cadena de valor significa vincular las etapas previas de la iniciativa de desarrollo de la cadena (la investigación inicial, el mapeo de la cadena de valor y

la investigación de la cadena de valor) unas a otras y llegar a una conclusión.

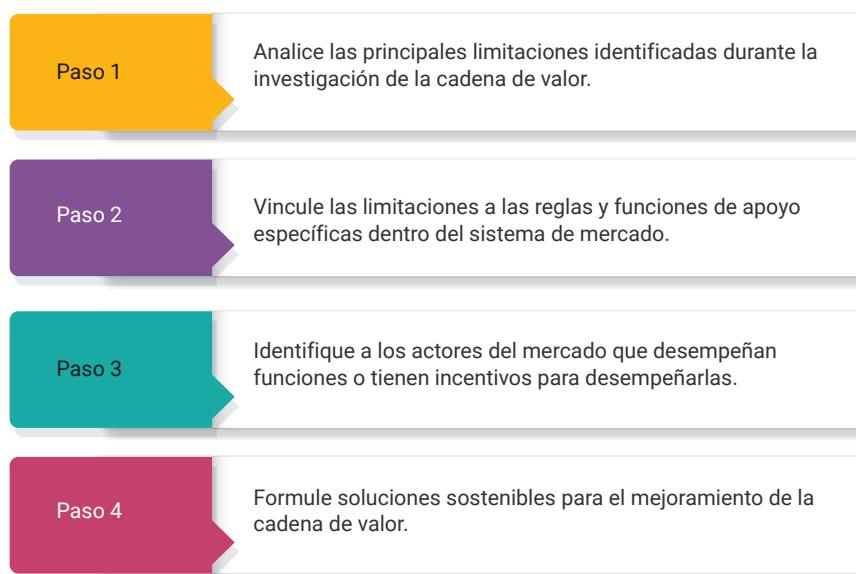
Los resultados de un análisis de la cadena de valor deben ser:

- Una visión clara
- Un marco de intervención
- Documentación

Los cuatro pasos del análisis de una cadena de valor y que se deben cumplir para contar con una visión clara de intervención, se detallan en la figura 40:

**Figura 40.**

*Pasos del análisis de una cadena de valor*



**Fuente:** Adaptado de Nutz, N. & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Organización Internacional del Trabajo.

Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed\\_emp/-/-emp\\_ent/-/-ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed_emp/-/-emp_ent/-/-ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Una vez que realice la revisión de los contenidos de esta unidad, lo invito a desarrollar las siguientes actividades recomendadas sobre los temas planteados en esta semana. El cumplimiento de las mismas, le servirá como refuerzo de los conocimientos más importantes a considerar en la presente unidad.

- Amplíe su conocimiento respondiendo los siguientes interrogantes:

¿Qué implicaciones prácticas tiene el mapa de las cadenas de valor en las iniciativas de desarrollo? ¿A través de qué herramientas se analiza el carácter participativo de la investigación de la cadena de valor? *Empecemos el análisis, desde la consideración de que el mapeo de las cadenas de valor se lo puede realizar a cualquier nivel de asociación, pero depende del uso de una metodología adecuada. Adicional recordemos que algunas de las herramientas para analizar las cadenas de valor, son las mesas de diálogo, encuestas, formularios, entre otras.*

- Para dar respuesta a estas preguntas, puede hacer una búsqueda de fuentes secundarias en internet, con base a la lectura realizada del recurso [Guía general para el desarrollo de cadenas de valor](#), de Nutz & Sievers (2016) las páginas 2 - 16. Lo cual le permitirá conocer un ejemplo práctico de cómo analizar la competitividad empresarial dentro de una cadena de valor, sus pasos y las principales variable que se deben analizar.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Semana 13

Estimado estudiante: continúe con el estudio de la unidad 7, en donde revisará cómo implementar la competitividad empresarial durante el desarrollo de una cadena de valor agroproductiva. Para ello, corresponde revisar el recurso [Guía general para el desarrollo de cadenas de valor](#), de Nutz & Sievers (2016), páginas 17- 22.

### 7.3. Desarrollo de las cadenas de valor

Con el desarrollo de las cadenas de valor lo que se pretende hacer es la búsqueda de soluciones sostenibles con impacto a gran escala.

Es por ello que Nutz & Sievers (2016), sostienen que, al formular estrategias de intervención para el desarrollo de cadenas de valor, tenemos que preguntarnos hasta qué grado las reglas o funciones del mercado recién creadas podrán no sólo continuar sin apoyo externo, sino también adaptarse e innovar en el futuro.

Según Nutz & Sievers (2016), la sostenibilidad requiere que:

1. Las intervenciones se vuelvan económicamente viables para los actores locales
2. Los equipos del proyecto piensen acerca de las estrategias de salida.

El desarrollo de las cadenas de valor se trata de habilitar al grupo meta para tomar decisiones informadas independientemente, para ello existen pros y contras del apoyo externo en la cadena de valor, los cuales se detallan en la figura 41:

**Figura 41.***Pros y contras del apoyo externo en las cadenas de valor*

**Fuente:** Adaptado de Nutz, N. & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed\\_emp/-/-emp\\_ent/-/-ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed_emp/-/-emp_ent/-/-ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)

Durante el proceso de desarrollo de la cadena de valor, el proyecto necesita estar pendiente del sistema de mercado y ver cómo evoluciona. Para esto, es clave contar con un sistema eficaz de seguimiento y medición de los resultados.

#### 7.4. Monitoreo y medición de los resultados

El monitoreo se ocupa de medir el progreso del desarrollo frente a metas. Un buen sistema de monitoreo permite al gerente ver si el proyecto aún marcha según lo programado, o si se necesita tomar medidas correctivas (Nutz & Sievers, 2016).

Un sistema de monitoreo y medición de los resultados examina los avances en cuatro áreas, que se detallan en la figura 42:

**Figura 42.**

*Áreas del sistema de monitoreo y medición de resultados de una cadena de valor*



**Fuente:** Adaptado de Nutz, N. & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed\\_emp/-/-emp\\_ent/-/-ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed_emp/-/-emp_ent/-/-ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)

Para revisar un Modelo de Intervención para el desarrollo de cadenas de valor agroproductivas, diríjase a la página 20 del recurso **Guía general para el desarrollo de cadenas de valor** de Nutz & Sievers (2016).

Los productos, resultados y objetivos se miden a través de indicadores. Estos son variables o factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan un medio sencillo y fiable de medir los logros y reflejan los cambios relacionados con una intervención (Nutz & Sievers, 2016).

A continuación, en la figura 43 se detallan algunos ejemplos de indicadores, éstos dependerán de los productos o resultados que se deseen medir o evaluar. Para revisar más ejemplos, por favor revise la página 21 del recurso **Guía general para el desarrollo de cadenas de valor**, de Nutz & Sievers (2016).

**Figura 43.**

*Ejemplos de indicadores en la medición de resultados de la cadena de valor*

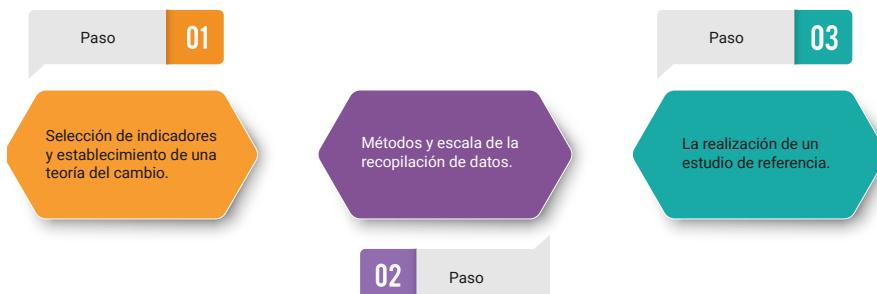


**Fuente:** Adaptado de Nutz, N. & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed\\_emp/-/-emp\\_ent/-/-ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed_emp/-/-emp_ent/-/-ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)

Una vez definidos los indicadores los pasos a seguir son 3 que se detallan en la figura 44; los mismos que son necesarios conocer para poder medir adecuadamente los resultados de la implementación de una cadena de valor.

**Figura 44.**

*Pasos para aplicar indicadores en la medición de resultados de la cadena de valor*



**Fuente:** Nutz, N. & Sievers, M. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed\\_emp/-emp\\_ent/-ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_emp/-emp_ent/-ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)



### Actividades de aprendizaje recomendadas

¡Felicitaciones! ha concluido el estudio de esta unidad 7. Para reforzar lo aprendido hasta ahora, es momento de recomendar algunas actividades de aprendizaje que profundicen lo estudiado:

- Lea comprensivamente subrayando las ideas principales de las páginas 17 a 22 del recurso [Guía general para el desarrollo de cadenas de valor](#), de Nutz & Sievers (2016). Para que por medio de los ejemplos presentes en el texto usted pueda reforzar lo aprendido.
- Ahora es momento de conocer los resultados de autoaprendizaje por medio de la resolución de la Autoevaluación 7.



## Autoevaluación 7

Ahora si es hora de medir el nivel de aprendizaje, para ello es oportuno realizar el siguiente ejercicio de autoevaluación.

**Marque con una (X) y elija la respuesta correcta (una o varias respuestas), según corresponda:**

1. Los pasos para la selección de sectores de una cadena de valor son:
  - a. Tamaño, relevancia y perspectivas.
  - b. Prioridades, capacidades y viabilidad.
  - c. Definición de los objetivos y el grupo meta, criterios de selección, evaluación rápida de los sectores económicos y reunión consultiva con las partes interesadas.
2. Dentro de los criterios para selección de sectores, se encuentran las estrategias referentes a productividad, cuota de mercado y calidad de trabajo, mismas que son estrategias de:
  - a. Intensificación.
  - b. De salida.
  - c. De entrada.
3. Ayuda a ilustrar y comprender el proceso y las varias etapas por las que pasa un producto o servicio hasta que llega al cliente final.
  - a. Investigación de mercado.
  - b. Mapeo de las cadenas de valor.
  - c. Análisis de cadenas de valor y diseño de intervenciones.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

4. Una vez identificados los principales mercados y productos finales, debe preguntarse cuál de los actores del mercado previamente identificados atiende a qué mercado.
  - a. Paso 3. Ilustre las oportunidades y limitaciones.
  - b. Paso 5. Identifique la manera en que los productos llegan al mercado final.
  - c. Paso 2. Elabore un inventario de actores de mercado.
5. El abordaje de las cadenas de valor requiere de una comprensión de cómo se organizan las cadenas de valor y, en particular, quién tiene la palabra en la cadena. Esta cuestión hace referencia a:
  - a. Relaciones de poder.
  - b. Servicios empresariales y financieros.
  - c. Adición de valor.
6. \_\_\_\_\_ requiere que las intervenciones se vuelvan económicamente viables para los actores locales y que (ii) los equipos del proyecto piensen acerca de las estrategias de salida.
  - a. La rentabilidad de la cadena de valor.
  - b. El impacto a gran escala de la cadena de valor.
  - c. La sostenibilidad de la cadena de valor.
7. Un sistema de monitoreo y medición de los resultados examina los avances en cuatro áreas:
  - a. Estudio, método, indicadores y actividades.
  - b. Insumos, productos, resultados e impacto.
  - c. Insumos, investigación, análisis e impacto.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

8. Los recursos financieros, humanos y materiales utilizados para la intervención de desarrollo, hace referencia al área de:
  - a. Resultados.
  - b. Productos.
  - c. Insumos.
9. El número o porcentaje de compradores que están satisfechos con la calidad de los productos o servicios suministrados por la PYME, es un ejemplo de indicador de:
  - a. Productos.
  - b. Resultados.
  - c. Resultados de alto nivel.
10. Las cadenas de valor no existen en forma aislada, sino que están integradas en un entorno de alta complejidad social, económica, política y cultural, lo que determina la naturaleza y el éxito de las transacciones comerciales al interior de la cadena, hace referencia a:
  - a. Entorno empresarial favorable.
  - b. Calidad del producto.
  - c. Eficiencia del sistema.

¡Excelente! Ya ha finalizado. Ahora se puede verificar las respuestas con la clave que se incluye al final en la guía.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Semana 14

Estimado estudiante: durante las siguientes dos semanas corresponde revisar la unidad 8, en la que revisará a detalle la aplicación del planteamiento estratégico en las cadenas de valor agroproductivas. Se recomienda revisar el [texto complementario Gestión estratégica de la cadena de valor, de Fuentes \(2014\), páginas 11 a 25.](#)



### **Unidad 8. El planteamiento estratégico**

El planteamiento de estrategias para mejorar la posición y la rentabilidad de las empresas, y por supuesto es el objetivo básico de toda unidad económica de mercado. Pero es necesario conocer cómo elaborar estas estrategias para que se puedan aplicar dentro de las cadenas de valor agroproductivas.

Por ello surge la necesidad de tener clara la gestión estratégica de la cadena de valor y las oportunidades de crecimiento en los mercados nacionales o internacionales, intentando descubrir aquellos segmentos con mayor atractivo y potencial.

## 8.1. Conceptos básicos de planificación estratégica

Para empezar, es necesario tener conocimiento de los aspectos básicos de la planificación estratégica:

### 8.1.1. Estrategia y fuente de obtención de la ventaja competitiva

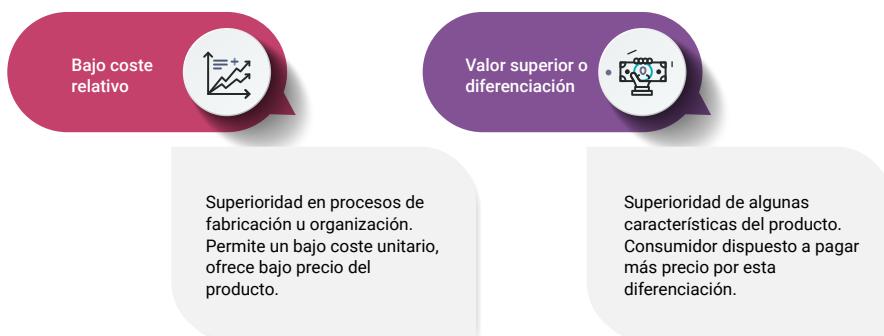
Munuera y Rodríguez (2012) definen una estrategia empresarial como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos, capacidades y el entorno en el cual opera con el fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.

### 8.1.2. Ventaja competitiva: conceptos y fuentes

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando posee un producto o marca que presenta determinados atributos o características que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores (Fuentes, 2014). Esta ventaja se puede alcanzar vía coste o vía diferenciación, como se detalla en la figura 45:

**Figura 45.**

*Fuentes de ventaja competitiva*



**Fuente:** Adaptado de Fuentes, S. (2014). *Gestión estratégica de la cadena de valor*. [Figura] Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Coruña.

### 8.1.3. Ventaja competitiva y su relación con los resultados

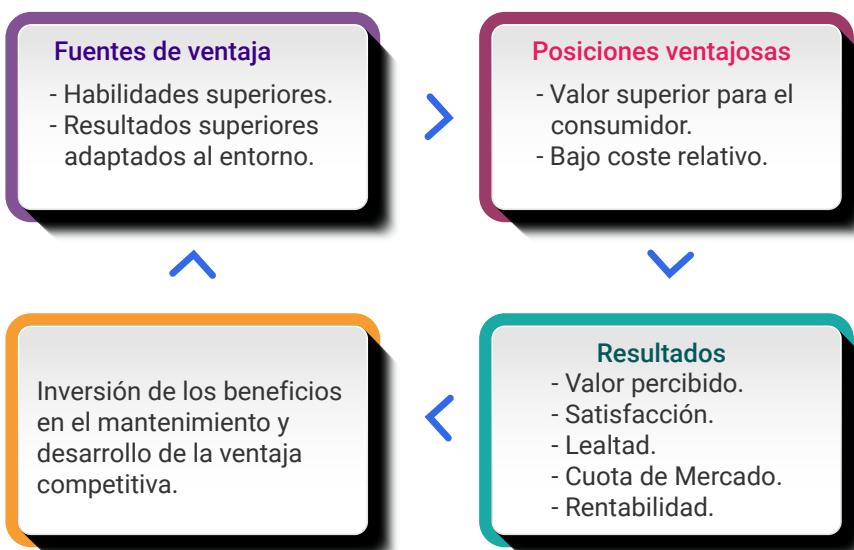
Las unidades económicas consiguen con la ventaja competitiva una posición de ventaja en el mercado a partir de recursos, capacidades o habilidades superiores a los de las empresas con las que compiten. Los resultados serán:

- Superiores en términos de una mayor rentabilidad,
- Cuota de mercado, o
- Valor percibido por el consumidor.

La empresa puede afianzar su posición competitiva en el mercado si reinvierte los resultados manteniendo y desarrollando su ventaja competitiva (Fuentes. 2014), algunas fuentes de ventaja competitiva se detallan en la figura 46.

**Figura 46.**

Fuentes de ventaja competitiva



**Fuente:** Fuentes, S. (2014). *Gestión estratégica de la cadena de valor*. [Figura] Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Coruña.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

La planificación estratégica es un proceso sistemático desde el análisis del entorno hasta la formulación del programa de marketing.

## 8.2. Análisis del entorno y oportunidades de segmentación

En esta sección se va a utilizar la matriz atractivo- competitividad de McKinsey, es una matriz de diagnóstico que permite dimensionar el posicionamiento de los productos o segmentos de la una empresa.

En la matriz se observan dos ejes:

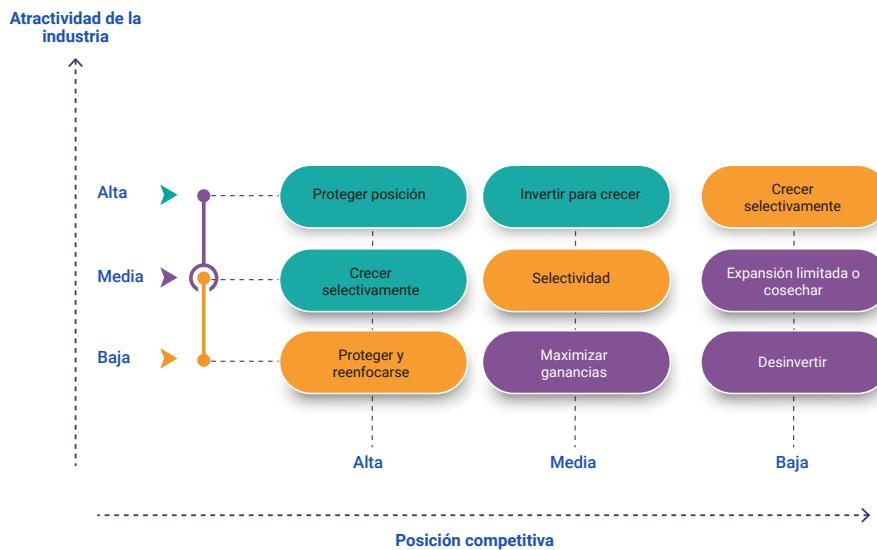
- a. Atractivo del mercado; y,
- b. Posición competitiva de los productos de la empresa.

### 8.2.1. Opciones estratégicas

La matriz es útil para contemplar posibles ideas estratégicas, así como para la selección de mercados, la estructura de la matriz se muestra en la imagen 2:

## Ilustración 2.

Opciones estratégicas según la matriz Atractivo Competitividad McKinsey



**Fuente:** Toxtli, C. (201`5). *Marketing estratégico - Diagnóstico estratégico y unidades estratégicas de negocio*. [Figura]. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/carlostoxtli/marketing-estratgico-diagnostico-estratgico>

En base a esta matriz una empresa puede tomar las decisiones estratégicas según la ubicación de su posición competitiva si es alta, media o baja; comparada con la interactividad de la industria en donde se desarrolla. Para que pueda desarrollar lo solicitado en el taller se sugiere revisar las páginas 15 y 16 del [texto complementario Gestión estratégica de la cadena de valor](#), de Fuentes (2014).



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Una vez que realice la revisión de los contenidos de esta unidad, lo invito a desarrollar las siguientes actividades recomendadas

sobre los temas planteados en esta semana. El cumplimiento de las mismas, le servirá como refuerzo de los conocimientos más importantes a considerar en la presente unidad.

- Amplíe su conocimiento respondiendo los siguientes interrogantes:

¿Qué implica una planificación estratégica en los agronegocios? ¿Usted considera indispensable la reinversión de las utilidades en una empresa, por qué? Tome en consideración que la planificación estratégica es indispensable en cualquier tipo de negocio o empresa, no solamente en el sector de los agronegocios e implica un análisis integral interno y externo. Por otro lado, la reinversión de utilidades en la empresa, durante los primeros años de vida de la misma es una cuestión indiscutible, ya que permitirá realizar mejoras al negocio que le permitirán mejorar su posición en el mercado.

- Para dar respuesta a estas preguntas, puede hacer una búsqueda de fuentes secundarias en internet, con base a la lectura realizada [texto complementario Gestión estratégica de la cadena de valor](#), de Fuentes (2014). Lo cual le permitirá ampliar el conocimiento sobre la planificación estratégica en el sector agropecuario.
- Adicional para el desarrollo del taller, se sugiere dar lectura a las páginas 886 a 892 del recurso [Planificación estratégica con enfoque en los agronegocios](#) de Soruco (2017), documento que le permitirá entender la integralidad de los criterios, Agronegocios y Planificación Estratégica, son los que favorecen la adaptabilidad de ambos hacia la definición de un objetivo estratégico, que implica la participación y el compromiso de todas las áreas de la empresa u organización, como las operativas, administrativas, técnicas y de control.



## Semana 15

Continuando con la unidad 7, sobre la planificación estratégica de los agronegocios, se recomienda revisar el [texto complementario Gestión estratégica de la cadena de valor](#), de Fuentes (2014), páginas 16-26.

### 8.3. Decisiones estratégicas de acceso, producción y comercialización

A continuación, se revisará cada uno de los tipos de decisiones estratégicas en las cadenas de valor agroproductivas, con la finalidad de identificar cuáles se deben tomar en consideración dependiendo del problema identificado en la cadena de valor.

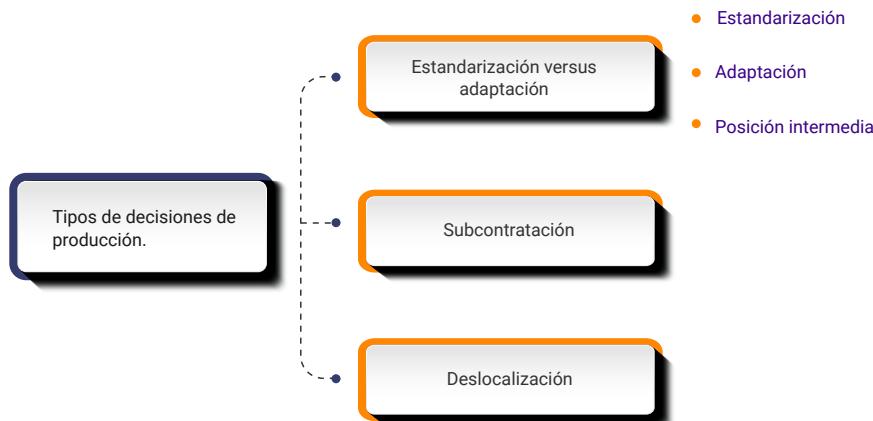
#### 8.3.1. Decisiones de acceso y entrada

Una vez que la empresa ha seleccionado los mercados que más le interesan, debe definir el canal de entrada más adecuado. A continuación, se muestran las diferentes modalidades:

##### [Modalidades de acceso a mercados](#)

#### 8.3.2. Decisiones estratégicas de producción

Los tipos de decisiones de producción que se pueden implementar en una cadena agroproductiva son los que se detallan en la figura 47. Dependerá del nivel de desarrollo de la unidad económica para decidir cuál de ellas se puede aplicar.

**Figura 47.***Decisiones estratégicas de producción*

**Fuente:** Adaptado de Fuentes, S. (2014). *Gestión estratégica de la cadena de valor*. [Figura] Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Coruña.

### 8.3.3. Decisiones de comercialización

Al hacer referencia a las decisiones de comercialización, el tomador de decisiones podrá analizar que desea abarcar con la decisión que va a tomar, por ejemplo, en cuestiones de puntos de venta, o diferenciación del producto, o así también los canales de comunicación de la empresa, en la figura 48 se detallan algunos.

## Figura 48.

### Decisiones de comercialización



**Fuente:** Fuentes, S. (2014). *Gestión estratégica de la cadena de valor*. [Figura] Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Coruña.

## 8.4. Gestión estratégica de la cadena de valor

Según Fuentes (2014), las empresas van a subcontratar las tareas más intensivas en mano de obra y destinar sus recursos a los activos más intensivos en capital. La proyección internacional de las empresas se puede explicar teniendo en cuenta tanto la presencia geográfica (internacionalización concentrada, dispersa, multinacional o bien global) como la estrategia de penetración, determinada por la relación entre costes y control altos, medios o bajos.

Para lograr una gestión estratégica exitosa, hay dos aspectos a tomar en cuenta:

- Definición de los activos estratégicos
- Grado de control de las operaciones y grado de internacionalización

Para ampliar esta sección vamos a revisar el siguiente documento:

[Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas](#) de Peña, Nieto y Díaz (2008) páginas 83 a 85; en donde encontraremos dos casos de éxito importantes en donde la gestión estratégica fue la base para lograr los resultados esperados.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

¡Felicitaciones! ha concluido el estudio de esta unidad 8. Para reforzar lo aprendido hasta ahora, es momento de recomendar algunas actividades de aprendizaje que profundicen lo estudiado:

- Lea comprensivamente subrayando las ideas principales del [texto complementario Gestión estratégica de la cadena de valor](#), de Fuentes (2014) de las páginas 11 a la 26. Con la finalidad de que se afiancen los contenidos analizados en la unidad 8. Y pueda usted comprender todos los aspectos de la planeación estratégica y la toma de decisiones en una empresa agroproductora.
- Ahora es momento de conocer los resultados de autoaprendizaje por medio de la resolución de la Autoevaluación 8.



## Autoevaluación 8

Ahora si es hora de medir el nivel de aprendizaje, para ello es oportuno realizar el siguiente ejercicio de autoevaluación, por medio del juego Verdadero- Falso

**Responda con Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda:**

1. ( ) Una estrategia empresarial es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.
2. ( ) La obtención de ventaja competitiva es fundamental para desarrollar una adecuada estrategia. Puede ser obtenida vía costes o vía diferenciación.
3. ( ) La diferenciación del producto es la superioridad de la empresa en los procesos de fabricación u organización que le permite conseguir un bajo coste unitario, ofreciendo, de esta forma, un bajo precio relativo del producto o marca.
4. ( ) En la matriz de McKinsey el atractivo de mercado recoge la tasa de crecimiento y un conjunto de variables de mercado, competitivas, financieras, económicas, tecnológicas y sociopolíticas.
5. ( ) La empresa deberá centrarse en aquellos productos que, situados en esta zona, posean cierto atractivo y gocen de estabilidad.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

6. ( ) El método de exportación es directo cuando se lleva a cabo a través de intermediarios internacionales. Son los encargados de controlar las actividades comerciales.
7. ( ) El joint venture es cuando una empresa cede a otra el derecho de exploración de un proceso de fabricación, patente o secreto empresarial a cambio de una contraprestación financiera.
8. ( ) Un acuerdo de licencia es cuando una empresa cede a otra el derecho de exploración de un proceso de fabricación, patente o secreto empresarial a cambio de una contraprestación financiera.
9. ( ) En las decisiones de punto de venta se trata de ofrecer una propuesta de valor en la que se destaque tanto los atributos intrínsecos como los extrínsecos del propio producto.
10. ( ) La proyección internacional de las empresas se puede explicar teniendo en cuenta tanto la presencia geográfica como la estrategia de penetración, determinada por la relación entre costes y control altos, medios o bajos.

¡Excelente! Ya ha finalizado. Ahora se puede verificar las respuestas con la clave que se incluye al final en la guía.

[Ir al solucionario](#)

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Actividades finales del bimestre



### Semana 16

Estimado estudiante: ha llegado al final del bimestre, dedique esta semana a recordar y reforzar los temas revisados en las anteriores unidades. Para ello, necesita revisar las siguientes unidades:

Para la unidad 5, realice una lectura comprensiva subrayando las ideas principales de todo el texto complementario [Marco Normativo Para el Fomento de Cadenas Productivas y de Valor](#), del Parlamento Andino. (2017), los siguientes contenidos:

- Marco Normativo para el fomento de Cadenas productivas de valor
- Disposiciones generales
- Lineamientos estratégicos para el fomento de las cadenas productivas y de valor

Para la unidad 6 realice una lectura comprensiva subrayando las ideas principales del [texto complementario ¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos](#), de la Secretaría Técnica Asocam (2005) páginas 3 a la 10; y del [texto complementario Padilla y Oddone \(2016\)](#) las páginas 41-98, sobre el Análisis de una cadena productiva.

- Metodología para el análisis de una cadena productiva
- Mecanismo de articulación productiva

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Para la unidad 7 realice una lectura comprensiva subrayando las ideas principales de las páginas 2 a la 22 del recurso [Guía general para el desarrollo de cadenas de valor](#), de Nutz & Sievers (2016), sobre la Competitividad empresarial:

- Selección de sectores
- Análisis del sistema de mercado
- Desarrollo de las cadenas de valor
- Monitoreo y medición de los resultados

Para la unidad 8 realice una lectura comprensiva subrayando las ideas principales del [texto complementario Gestión estratégica de la cadena de valor](#), de Fuentes (2014), páginas 11 a 26, del documento [Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas](#) de Peña, Nieto y Díaz (2008), las páginas 83 a 85, sobre el planteamiento estratégico:

- Conceptos básicos de planificación estratégica
- Análisis del entorno y oportunidades de segmentación
- Decisiones estratégicas de acceso, producción y comercialización
- Gestión estratégica de la cadena de valor.

Finalmente, el examen está compuesto con preguntas de opción múltiple de una sola respuesta correcta y abarca todos los contenidos del bimestre. Por favor desarrollelo con mucha responsabilidad.

*No importa cuán despacio vayas, mientras no te detengas.*  
**Confucio**

¡Felicitaciones!, se ha culminado la revisión de los temas correspondientes al segundo bimestre.

Muy bien, ahora ha finalizado el proceso de estudio sobre cadenas de valor agroproductivas, espero que puedan ponerlo en práctica.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## 4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	Una cadena de valor es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.
2	V	Los actores directos son los que se encuentran directamente involucrados en los diferentes eslabones de la cadena de valor.
3	V	Los actores indirectos son los que brindan un apoyo a los actores directos, son proveedores de insumos o servicios, su función es fundamental para el funcionamiento de la cadena de valor.
4	F	El operador de servicios es aquella organización o persona que integra a todos los miembros de la cadena. Su función principal es evaluar y asegurar la rentabilidad del cultivo.
5	V	El enfoque de la cadena de valor permite identificar todos los puntos críticos y las posibles soluciones, permite analizar el sistema y proponer soluciones.
6	F	El desarrollo de mercados es una de las principales estrategias de la cadena de valor para aumentar la competitividad.
7	V	Es imprescindible para que una cadena de valor funcione, que exista una sinergia entre sus actores; esto permitirá que sea exitosa.
8	F	El enfoque de mercado pretende buscar ventajas más competitivas por medio de alianzas estratégicas, así como la diferenciación del mercado y el desarrollo de nichos específicos de clientela.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	V	Los factores causales son reconocidos en una empresa y en un conjunto organizado de empresas, son: personal, infraestructura física, materiales, métodos de procesos, entre otros.
10	F	Una de las ventajas de una empresa componente de la cadena es que permite la generación de un marco general para facilitar la comunicación, solución de problemas y ventajas competitivas.

Ir a la  
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Dentro del análisis que se debe hacer a los actores y su participación dentro de una cadena de valor se encuentran las preguntas: ¿Quiénes son?, ¿Dónde están ubicados?, ¿Cuáles son las características?
2	c	Las preguntas: ¿Cuál es la forma de pago para cada etapa de la cadena?, ¿Cuál es la frecuencia de compra?, ¿Cuáles son los requisitos de calidad?, pertenecen al análisis de las reglas de juego.
3	a	El criterio que abarca el análisis de la planificación por medio de un cronograma del cultivo que mejor se adecue al disponibilidad de agua y su demanda es el cronograma de siembras y cosechas.
4	a	Algunos de los datos principales para el diagnóstico de las organizaciones son: número de socios, junta directiva, existencia de un sistema gerencial.
5	b	El asesoramiento de capacidades de gestión se refiere al sistema gerencial y su relación con el medio y podrán comprender los temas relacionados con la misión de la organización.
6	c	El operador de servicios en la etapa de concertación del negocio debe asegurar la existencia de disponibilidad de recursos.
7	b	La etapa que permite identificar el mercado sobre la base de la información que conduzca a conocer las necesidades e intereses de la población e identificar los recursos y capacidades que tienen para satisfacer sus propias necesidades, hace referencia al diagnóstico e identificación del mercado.
8	a	El término alianzas productivas puede ser aplicado a una gran variedad de situaciones y dimensiones, desde intercambios informales, compartir información y recursos, hasta conformar nuevas entidades, como asociaciones de productores.
9	c	Un factor de éxito para las alianzas y articulación comercial de una cadena de valor es aplicar un esquema inteligente de incentivos para promover cambios.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## Autoevaluación 2

Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

10

b

Las capacidades de gestión implican: Planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Ir a la  
autoevaluación

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

### Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Se puede representarla por medio de la Cadena de Valor
2	V	Es un concepto que pone en evidencia el hecho de que todos los negocios son una cadena de actividades que van desde la entrada de insumos, materias primas, entre otros, por medio de compras u otros procesos, hasta el servicio posventa.
3	F	Michael Porter define la cadena de valor como la herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa, ya que es un medio sistemático que examina todas las actividades que realiza la empresa y su manera de interactuar
4	F	Según Porter (1985), el margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuar las operaciones, y las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo.
5	F	Las actividades indirectas, permiten efectuar actividades directas en forma continua. Porter da como ejemplo a: mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.
6	V	Con ella se efectúan separaciones cada vez más sutiles de algunas actividades, a medida que el análisis descubre las diferencias importantes para la ventaja competitiva; otras actividades se combinan porque no inciden en la ventaja competitiva o porque están regidas por una economía semejante.
7	F	Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra. Los nexos pueden originar una ventaja competitiva en dos formas: mediante la optimización y la coordinación.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
8	V	El modelo de cadena de valor de Porter es genérico y, a pesar de que él mismo sugiere la particularización de su cadena según la organización que se analice o trabaje, algunos expertos encasillaron dicho aporte al mundo de las organizaciones enfocadas a la manufactura.
9	V	Porter mediante la cadena de valor secciona a la empresa en actividades relevantes para entender cómo se comportan sus costos y la forma en que se diferencian.
10	F	El modelo de McKinsey nos ayuda a comprender como en una compañía se hacen presente cada uno de los elementos que se mencionan eso ayuda a identificar sus ventajas competitivas compañía

Ir a la  
autoevaluación

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

#### Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Ser competitivo implica producir bienes y servicios de calidad con orientación al mercado, que sean capaces de mantenerse en el tiempo de forma sostenida y de adaptarse al cambio cuando se requiera para mantener o incrementar su participación en el mercado.
2	F	Las cadenas agroalimentarias están constituidas por un conjunto de actores y actividades que interactúan y se interrelacionan para satisfacer las necesidades de mercados específicos.
3	F	Los actores que actúan en cada uno de estos eslabones no son homogéneos, por el contrario, hay grandes diferencias entre ellos, las que normalmente se reflejan en el modo de sus relaciones y en el tipo de cadenas que conforman.
4	F	En el eslabón de la comercialización intermedia aparecen diferentes de servicios de transporte y almacenamiento, así como intermediarios de industrias y supermercados, en las cadenas articuladas a mercados internos; de otro lado hay exportadores y prestadores de servicios de logística, en las cadenas vinculadas con mercados internacionales
5	F	La organización de la cadena agroproductiva permite planificar mejor la producción tanto primaria como industrial y garantizar un abastecimiento estable de productos en términos de volumen y calidad.
6	V	Las cadenas locales o regionales, también denominadas circuitos, la mayoría de las veces están articuladas con cadenas nacionales o internacionales, normalmente vía el componente de industrialización o el de distribución final, para atender mercados en esos niveles.
7	V	Las cadenas agroproductivas pueden tipificarse de acuerdo al ámbito de acción, a su alcance, a su organización y según el tipo de productos que elaboran.
8	F	Las Agroindustrias rurales "inducidas" son producto de proyectos que nacen ante una oportunidad en el mercado, o con la idea de aprovechar la biodiversidad local.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

#### Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	V	Según la organización, las agroindustrias rurales pueden dividirse en familiares, asociativas (principalmente de tipo cooperativo) e individuales, donde el propietario es un poblador rural independiente.
10	F	Por el tipo de tecnología utilizada: Según el tipo de tecnología que emplean, las agroindustrias rurales pueden clasificarse en artesanales, semi-industriales e industriales.

Ir a la  
autoevaluación

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

### Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	El objeto del Marco Normativo para el fomento de cadenas productivas y de valor es el establecimiento de un marco general de carácter orientador y de preferente aplicación, que permita el fomento y el fortalecimiento de las cadenas productivas y de valor a nivel regional promoviendo así la competitividad, la integración económica, la complementariedad y diversificación productiva y el desarrollo de las economías.
2	F	Existe una correlación positiva entre la participación en las Cadenas Globales de Valor y las tasas de crecimiento del PIB per cápita. Las economías en las que ésta participación aumenta más rápido registran tasas de crecimiento del PIB per cápita aproximadamente dos puntos porcentuales superiores al promedio.
3	F	A largo plazo, las Cadenas Globales de Valor pueden ser un importante medio para la creación de capacidad productiva en los países en desarrollo, mediante la difusión de tecnología y la acumulación de conocimientos especializados, abriendo así oportunidades para una modernización industrial.
4	V	Encadenamientos hacia atrás son canales mediante los cuales la información, los insumos y el dinero fluyen entre una empresa y sus proveedores, creando una red de interdependencia económica. Dichos canales dependen de factores de la demanda, tecnológicos y productivos.
5	F	Ventaja competitiva es la característica diferencial de una empresa respecto a sus competidores que le permite posicionarse en un mercado determinado y alcanzar rendimientos superiores.
6	F	Uno de los deberes estatales es prevenir, controlar y minimizar los factores de deterioro ambiental generados por las actividades industriales o empresariales.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
7	V	Uno de los derechos de los agentes económicos vinculados a las cadenas es impulsar acuerdos estratégicos entre los diversos gremios que hacen parte de la cadena productiva, con el fin de implementar políticas de colaboración con el respaldo del Estado, de modo que se asegure una competencia y crecimiento justo e integrador.
8	F	Uno de los deberes de los agentes económicos vinculados a las cadenas de valor es conservar, proteger y aprovechar de manera sustentable los recursos financieros, ambientales y energéticos con el fin de asegurar una mejor evolución de las cadenas de valor.
9	V	Uno de los lineamientos para la consolidación de las cadenas productivas regionales es impulsar y garantizar el trabajo digno para todos los involucrados en las cadenas productivas y de valor.
10	F	Una alternativa de cooperación entre sectores de una misma rama productiva es creación de nichos específicos.

Ir a la  
autoevaluación

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La metodología para elaborar una cadena de valor que tiene las características de nivel de profundidad alto y tiempo requerido alto, se refiere a RURALTER.
2	c	Las herramientas de árbol de problemas, visión de futuro y análisis FODA, se utilizan en la fase de prospectiva de la cadena; que se realiza durante el taller de análisis de la cadena.
3	a	El Sondeo Rápido de Mercados (SRM), es una metodología participativa de carácter informal y práctica para investigar, en un tiempo corto, dónde están las oportunidades de venta del producto en cuestión.
4	a	Los elementos: actores, mercado, producto, costes, SDE y las reglas del juego es importante tener en cuenta en la fase de mapeo de la cadena de valor y análisis de los puntos críticos.
5	b	La fase del Diseño del plan de acción, en este proceso se visibiliza la necesidad de mejorar los SDE existentes, así como de establecer nuevos SDE en el territorio, que permitan conseguir los objetivos planteados.
6	c	En la alineación horizontal los meta objetivos se alinean con los planes de desarrollo y planes sectoriales.
7	b	Dentro del análisis FODA, las amenazas hacen referencia a los criterios que atentan contra la permanencia y competitividad de la cadena (factores económicos, sociales, tecnológicos y políticos).
8	a	El diálogo en donde los actores aportan el conocimiento, puntos de vista y experiencias, es un diálogo de carácter consultivo.
9	c	En el proceso de análisis de buenas prácticas, la explicación del éxito de la práctica y la identificación de principios subyacentes, es parte del análisis de mejores prácticas.
10	a	Las estrategias se organizan por programas, que son los grandes asuntos en los que está planificada y sistematizada la intervención para el fortalecimiento de la cadena.

Ir a la  
autoevaluación



[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

## Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Los pasos para la selección de sectores de una cadena de valor son: definición de los objetivos y el grupo meta, criterios de selección, evaluación rápida de los sectores económicos y reunión consultiva con las partes interesadas.
2	a	Dentro de los criterios para selección de sectores, se encuentran las estrategias referentes a productividad, cuota de mercado y calidad de trabajo, mismas que son estrategias de intensificación
3	b	El mapeo de las cadenas de valor Ayuda a ilustrar y comprender el proceso y las varias etapas por las que pasa un producto o servicio hasta que llega al cliente final.
4	b	Paso 5. Identifique la manera en que los productos llegan al mercado final. Una vez identificados los principales mercados y productos finales, debe preguntarse cuál de los actores del mercado previamente identificados atiende a qué mercado.
5	a	El abordaje de las cadenas de valor requiere de una comprensión de cómo se organizan las cadenas de valor y, en particular, quién tiene la palabra en la cadena. Esta cuestión hace referencia a relaciones de poder.
6	c	La sostenibilidad de la cadena de valor requiere que las intervenciones se vuelvan económicamente viables para los actores locales y que (ii) los equipos del proyecto piensen acerca de las estrategias de salida.
7	b	Un sistema de monitoreo y medición de los resultados examina los avances en cuatro áreas: Insumos, productos, resultados e impacto.
8	c	Los recursos financieros, humanos y materiales utilizados para la intervención de desarrollo, hace referencia al área de los insumos.
9	b	El número o porcentaje de compradores que están satisfechos con la calidad de los productos o servicios suministrados por la PYME, es un ejemplo de indicador de resultados.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## Autoevaluación 7

### Pregunta | Respuesta | Retroalimentación

10

a

Las cadenas de valor no existen en forma aislada, sino que están integradas en un entorno de alta complejidad social, económica, política y cultural, lo que determina la naturaleza y el éxito de las transacciones comerciales al interior de la cadena, hace referencia al entorno empresarial favorable.

Ir a la  
autoevaluación

[Índice](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

### Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Munuera Alemán y Rodríguez Escudero (2012) definen una estrategia empresarial como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera con el fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella.
2	F	La obtención de ventaja competitiva es fundamental para desarrollar una adecuada estrategia. Según Porter (1990) puede ser obtenida vía costes o vía diferenciación.
3	F	Bajo Coste Relativo, es la superioridad de la empresa en los procesos de fabricación u organización que le permite conseguir un bajo coste unitario, ofreciendo, de esta forma, un bajo precio relativo del producto o marca.
4	V	En la matriz de McKinsey el atractivo de mercado recoge la tasa de crecimiento y un conjunto de variables de mercado, competitivas, financieras, económicas, tecnológicas y sociopolíticas mientras que la posición competitiva pretende reflejar la ventaja con la que puede contar la empresa.
5	V	La empresa deberá centrarse en aquellos productos que, situados en esta zona, posean cierto atractivo y gocen de estabilidad. Su objetivo será el de mantener o mejorar su posición de liderazgo
6	F	El método de exportación es indirecto cuando se lleva a cabo a través de intermediarios internacionales. Son los encargados de controlar las actividades comerciales.
7	F	El joint venture se trata de una asociación entre empresas de diferentes países con el objetivo de colaborar en los planos técnico/productivo, financiero y/o comercial.
8	V	Un acuerdo de licencia es cuando una empresa cede a otra el derecho de explotación de un proceso de fabricación, patente o secreto empresarial a cambio de una contraprestación financiera.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	F	En las decisiones de producto y marca se trata de ofrecer una propuesta de valor en la que se destaque tanto los atributos intrínsecos -características funcionales, composición física y técnica, calidad, diseño, etc.- como los extrínsecos -marca, envase, etiquetado, servicio postventa, garantía, etc.- del propio producto.
10	V	La proyección internacional de las empresas se puede explicar teniendo en cuenta tanto la presencia geográfica como la estrategia de penetración, determinada por la relación entre costes y control altos, medios o bajos.

Ir a la  
autoevaluación



## 5. Glosario

- **Activos fijos:** es un bien de una empresa, ya sea tangible o intangible, que no puede convertirse en líquido a corto plazo y que normalmente son necesarios para el funcionamiento de la empresa y no se destinan a la venta. Son ejemplos de activos fijos: bienes inmuebles, maquinaria.
- **Activos fungibles:** son cosas que se gastan, se deterioran o se destruyen cuando son usadas. Un ejemplo de activo fungible es el dinero: cuando alguien usa un billete (lo entrega), lo gasta y no puede volver a utilizarlo.
- **Acumulación de origen:** posibilidad de reconocer como originarios de un país, productos o materiales originarios de otros países, así como los procesos productivos u operaciones llevados a cabo en sus territorios, para efectos de calificar origen.
- **Agronegocios:** es la actividad económica que se dedica a la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales biológicos. Implica la agregación de valor a productos de la industria agropecuaria, la silvicultura y la pesca.
- **Alianzas estratégicas:** son sociedades en las que dos o más empresas trabajan en conjunto para lograr objetivos que son mutuamente beneficiosos. Las empresas pueden compartir recursos, información, capacidades y riesgos para lograrlo.

- **Bienes y servicios intermedios:** son aquellos que son utilizados como insumo para la producción de un bien o servicio final.
- **Cadena agroalimentaria:** cubren todas las etapas de la producción agropecuaria de alimentos, siendo el proceso de una serie de acontecimientos que van desde la producción a la transformación, la comercialización, la distribución y el consumo. Literalmente, "del campo a la mesa".
- **Cadena productiva:** "conjunto estructurado de procesos de producción que tiene en común un mismo mercado y en el que las características técnico productivas de cada eslabón afectan la eficiencia y productividad de la producción en su conjunto.
- **Cadenas Mundiales de Suministro:** "toda organización transfronteriza de las actividades necesarias para producir bienes o servicios y llevarlos hasta los consumidores, sirviéndose de distintos insumos en las diversas fases de desarrollo, producción y entrega o prestación de dichos bienes y servicios".
- **Cadenas empresariales:** es un sistema constituido por personas y empresas relacionados entre sí, por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado.
- **Canales:** toda empresa que trabaja en el giro comercial cuenta con un sistema interactivo a través del cual hace llegar sus productos al consumidor final.
- **Capacidad productiva:** máximo nivel de producción que puede ser alcanzado por una empresa dada una estructura productiva. Es una capacidad fija con la que cuenta una

empresa en relación a sus factores productivos y que depende de las decisiones de inversión.

- **Clúster:** conglomerado de empresas que producen y/o venden productos complementarios o relacionados enlazadas en un sistema de valor, con retos y oportunidades en común.
- **Competitividad:** capacidad de un agente económico, ya sea empresa o país, de obtener beneficio económico en un mercado determinado en relación a sus competidores. De ella depende la permanencia en el mercado y es determinada por factores como la productividad, las estrategias de mercado, los patrones de eficiencia internacionales y calidad de los bienes y servicios ofrecidos.
- **Convergencia:** cuando dos cosas o varias tienen un punto de unión se produce una convergencia, es decir, una confluencia, concurrencia o concentración. Lo contrario supone una divergencia o separación.
- **Cuellos de botella:** puede hacer referencia a: En un proceso productivo, una fase de la cadena de producción más lenta que otras, que ralentiza el proceso de producción global. El cuello de botella determina la cantidad de piezas posibles después de un determinado periodo de tiempo.
- **Cuota de mercado:** es la proporción de mercado que consume los productos o servicios de una empresa determinada. Dicho de otra forma, es el porcentaje de consumo (respecto al total consumido) que vende nuestra empresa.
- **Deslocalización:** consiste básicamente en el traslado de una actividad industrial de un país o región a otro lugar con la final de abaratar costes. Por tanto, es un hecho que transfiere empleos, capital y procesos productivos de un lugar a otro.

- **Diferenciación del producto:** es aquel que tienen atributos distintos, pero que satisfacen la misma necesidad del consumidor final. No se trata únicamente de que el producto sea diferente a los demás, sino que sea diferente y más valorado por los consumidores.
- **Economías de escala:** se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.
- **Ecosistema:** conjunto de empresas vinculadas entre sí a través de sus operaciones o actividades generales. Cuando dos o más empresas se agrupan dentro de un ecosistema forman un clúster industrial capaz de implementar de forma conjunta un sistema de gestión empresarial.
- **Eficiencia técnica:** es un elemento que se refiere a la capacidad de obtener mejores resultados en función de una serie de recursos técnicos. Todas las empresas se apoyan en una serie de recursos; el grado de eficiencia será mayor o menor en función de cómo se empleen.
- **Estandarización:** implantación de normas claras y precisas de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo.
- **Estructura organizativa:** es la forma en la que la empresa se va a gestionar. Pueden diferenciarse dos partes: la estructura organizativa formal y la informal. La estructura organizativa es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección, son relaciones deliberadas.

- **Empresa:** Unidad de producción, transformación o prestación de servicios dedicada a una actividad económica determinada con un objeto social que responde a las necesidades de un mercado objetivo y persigue la obtención de un lucro.
- **Empresa Transnacional:** Empresa constituida por una sociedad matriz con presencia en países diferentes al país originario, a través de filiales o inversión extranjera directa.
- **Encadenamientos:** conjunto de relaciones e interacciones económico-productivas entre organizaciones, departamentos, funciones y tareas que permiten el flujo de información e ideas, así como la integración de objetivos en común.
- **Encadenamientos hacia atrás:** canales mediante los cuales la información, los insumos y el dinero fluyen entre una empresa y sus proveedores, creando una red de interdependencia económica. Dichos canales dependen de factores de la demanda, tecnológicos y productivos.
- **Encadenamiento hacia delante:** cadena de distribución que conecta al productor o proveedor con los consumidores. De este modo, generan nuevas inversiones en instalaciones usuarias del producto.
- **Estrategia de producción:** se concibe como un plan de acción a largo plazo para la función y los procesos de producción, en el que se recogen la misión, la competencia distintiva, los objetivos y las medidas de desempeño; así como las políticas, programas e iniciativas de mejora.
- **Exportación:** comercio internacional legal y legítimo de bienes y servicios producidos en un territorio nacional. La exportación de bienes se concreta mediante su envío terrestre, fluvial o aéreo, y, a su vez, mediante el cambio de propiedad de un

producto determinado sin su ingreso fronterizo. La exportación de servicios se define como los pagos a cualquier servicio prestado por un nacional a un extranjero.

- **Factores causales:** son los factores que pueden ayudar o dificultar la solución del problema o la satisfacción de una necesidad y que, en muchas ocasiones, también pueden actuar de manera neutra, dependiendo de las circunstancias que se confronten.
- **Flujos de información:** se elabora para ser utilizada por distintos usuarios. Por ese motivo, circula entre distintas personas, sectores u organizaciones. En una organización esta circulación se llama flujo de la información, y expresa la forma en que pasa de un sector a otro de la misma.
- **Flujos financieros:** se define como la circulación de efectivo que muestra las entradas y salidas de capital de una empresa fruto de su actividad económica.
- **Flujos físicos:** Es aquel que representa el movimiento de pagos, de dinero o crédito. El cual es necesario realizar para que un producto llegue a su destino. Este se realiza de consumidor hacia el fabricante.
- **Fuerza de ventas:** que también conocemos en inglés como "sales force", es el conjunto de los recursos humanos y recursos materiales que hacen posible la interacción entre una empresa y sus clientes.
- **FODA:** también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa en una matriz cuadrada.

- **Gestión logística:** todas aquellas acciones o conocimientos que posee una empresa para captar, acceder o hacer uso de los recursos necesarios que hacen posible el desarrollo de su actividad empresarial.
- **Importación:** Transacciones de bienes y servicios desde un país extranjero a un territorio nacional que corresponden a todos los servicios prestados por no residentes a residentes y al cambio de propiedad de un bien de un no residente a un residente, lo que no necesariamente implica un ingreso fronterizo del producto.
- **Insumos:** bienes o productos que se utilizan para la creación o fabricación de otro producto nuevo. La gestión de los insumos es fundamental en una empresa, grande o pequeña, ya que asegura el buen desarrollo de la producción y puede constituirse en una importante reducción de costos.
- **Inversión extranjera directa:** Inversión transfronteriza con ánimo de permanencia en el país de destino realizada a través de la compra de inmuebles, contratos de concesión o servicios, constitución de empresa o compra de acciones o participaciones de una empresa previamente establecida.
- **Junta directiva:** es un órgano de gobierno con una doble función: en primera instancia, dirige la empresa como un todo y, además, establece controles y mecanismos de supervisión a la administración.
- **Matriz atractivo – competitividad de McKinsey:** es una herramienta analítica utilizada para evaluar el atractivo relativo de diversos mercados y así poder configurar una cartera de negocios óptima. La matriz de McKinsey es utilizada como una guía estratégica para evaluar el posicionamiento de un producto o servicio en un determinado mercado y determinar

si, dadas las condiciones competitivas y otras variables relevantes, es conveniente mantenerse en el mercado, invertir para crecer o bien abandonar.

- **Mercados específicos:** principalmente se enfoca como "todo lugar, físico o virtual, donde existe, por un lado, la presencia de compradores con necesidades o deseos específicos por satisfacer, dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad.
- **Nicho de mercado:** es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.
- **Norma técnica:** documento oficial aprobado por un organismo legítimo, accesible al público, que contiene especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y el desarrollo tecnológico, así como en el consenso de las partes interesadas e involucradas. Su objetivo es la estandarización de bienes, servicios y procesos de producción, y su aplicación es voluntaria a menos que una norma jurídica declare su obligatoriedad.
- **Organización:** son estructuras administrativas y sistemas administrativos creadas para lograr metas u objetivos con el apoyo de las propias personas, o con apoyo del talento humano o de otras características similares.
- **Operador de servicio:** es una entidad que presta servicios a otras entidades. Por lo general, esto se refiere a un negocio que ofrece la suscripción o servicio web a otras empresas o particulares. Ejemplos de estos servicios incluyen: acceso a internet, operador de telefonía móvil, y alojamiento de aplicaciones web.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

- **Paquetes tecnológicos:** es un conjunto de documentos, derechos de propiedad, actividades, soluciones de gestión y modelos necesarias para lograr que una tecnología, se transforme en un producto comercializable o transferible a empresas con capacidad de absorber la tecnología, aprovecharla, integrarla y detonar ventajas competitivas respecto a los competidores y mercados existentes.
- **Parlamento Andino:** es el órgano deliberante y de control del sistema andino de integración. Se encuentra constituido por Parlamentarias y Parlamentarios Andinos del Estado Plurinacional de Bolivia, la República de Chile, la República de Colombia, la República del Ecuador y República del Perú. Estos Representantes de los pueblos de los países miembros son elegidos por sufragio universal.
- **Proceso de producción:** es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda.
- **Productividad:** relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos en una economía y los factores empleados para su producción. Es un indicador de eficiencia productiva.
- **Producto Interno Bruto:** es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región en un determinado periodo de tiempo, normalmente un año. Se utiliza para medir la riqueza que genera un país.
- **Propiedad intelectual:** "La propiedad intelectual se relaciona con las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio. Se divide en dos categorías: la propiedad

industrial, que abarca las patentes de invención, las marcas, los diseños industriales y las indicaciones geográficas; y el derecho de autor, que abarca las obras literarias, las películas, la música, las obras artísticas y los diseños arquitectónicos".

- **Proveedor:** puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias y bienes, artículos principalmente, los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o que directamente se compran para su venta.
- **Puntos críticos:** son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una empresa y su negocio, logrando sus objetivos. Por el contrario, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la organización.
- **Red de distribución:** en el ámbito de la gestión de la cadena de suministros, hace referencia a los pasos que sigue un producto desde que el proveedor lo hace llegar hasta que se pone a disposición del cliente. La distribución juega un papel clave en la rentabilidad de una empresa, ya que tiene un gran impacto directo sobre el coste y la experiencia del consumidor.
- **Relaciones de poder:** en las organizaciones se manifiestan tanto interna como externamente. Son una relación de fuerzas que no se excluyen, sino que comparten relaciones de oposición y de complementariedad. En el interior de las organizaciones, las relaciones de poder se ejercen de acuerdo con el tipo de organización administrativa; dichas relaciones pueden ser de orden vertical y horizontal.
- **Rentabilidad:** hace referencia a los beneficios que puede obtener una sociedad de un proyecto o inversión de una empresa. Es independiente del concepto de rentabilidad económica ya que un proyecto puede ser rentable socialmente pero no serlo económico para el inversor.

- **Reglas del juego:** son una serie de normativas que se establecen para orientar el correcto desarrollo de una acción o actividad. Son de obligatorio cumplimiento y pueden estar dirigidas tanto a un individuo concreto como a un organismo o grupo social.
- **Segmentación del mercado:** también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencias, es un método por el cual se pueden dividir a los clientes potenciales en distintos grupos, los cuales, permiten que las empresas puedan enviar mensajes personalizados a las audiencias correctas.
- **Sistemas de acopio:** sistema mediante el cual se adquieren productos agrícolas por compra directa o contratación y se distribuyen o comercializan en forma mayorista o minorista. Por extensión también se denomina así a la recepción y beneficio de otros productos, como la caña de azúcar, miel, entre otros.
- **Subcontratación:** es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.
- **Unidad económica:** es un concepto se usa en el contexto de la economía y las finanzas públicas. Unidades económicas son los individuos y organizaciones en cuyo comportamiento se interesa la economía y que analíticamente pueden considerarse unidades de decisión.
- **Ventaja competitiva:** característica diferencial de una empresa respecto a sus competidores que le permite posicionarse en un mercado determinado y alcanzar rendimientos superiores.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

**Existen dos tipos de ventaja competitiva:** ventaja en costo y ventaja en diferenciación. Puede derivarse de diferentes factores como el goodwill de la empresa, la tecnología empleada, el servicio al cliente, la calidad del producto ofrecido, la marca, la innovación, la ubicación, el proceso productivo, entre otros.

- **Ventaja comparativa:** es la capacidad de una persona, empresa o país para producir un bien utilizando relativamente menos recursos que otro. Es uno de los fundamentos básicos del comercio internacional. Asume como decisivos los costes relativos de producción y no los absolutos.



## 6. Referencias bibliográficas

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: *Reinterpretando la Cadena de Valor*. *Palermo Business Review*. (2) 83-96. Recuperado de: [https://www.palermo.edu/economicas/cbirs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbirs/pdf/marketing_servicios.pdf)

BID – Banco Interamericano de Desarrollo (2011). *Manual Cadenas de Valor Agropecuarias. Centro Acción Microempresarial. Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo*. Bogotá-Colombia.

Camagni, M. y Kherallah, M. (2016). *Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas*. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. Disponible en: [ifad.org/documents/38714170/40311826/VC\\_Teaser\\_SP\\_web.pdf/e56f0e5f-90fa-43f3-ab00-514db747d9c1](http://ifad.org/documents/38714170/40311826/VC_Teaser_SP_web.pdf/e56f0e5f-90fa-43f3-ab00-514db747d9c1)

Fuentes, S. (2014). *Gestión estratégica de la cadena de valor*. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Coruña.

García (2010). *Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones*. Journal of Business. Universidad del Pacífico.

Munuera, J. y Rodríguez, A. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC.

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Nutz, N. & Sievers, M. (2016). *Agregación de valor a productos de origen agropecuario: elementos para la formulación e implementación de políticas públicas*. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed\\_emp/-/-emp\\_ent/-/-ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_541432.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-ed_emp/-/-emp_ent/-/-ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf)

Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO. (2015). *Sistema productivo, cadenas y competitividad*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – Programa de Apoyo a la agroindustria rural para América Latina y el Caribe – IICA /PRODAR.

Organización internacional del Trabajo (2016). *La promoción del trabajo decente en las cadenas mundiales de suministro en América Latina y el Caribe*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-americas/-/-ro-lima/documents/publication/wcms\\_503753.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/-americas/-/-ro-lima/documents/publication/wcms_503753.pdf)

Overman, S. y Kathy J. (1994). "Best practice research and postbureaucratic Reform". *The Journal of Public Administration Research and Theory*.

Padilla, R. y Oddone, N. (2016). *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Parlamento Andino. (2017). *Marco Normativo Para el Fomento de Cadenas Productivas y de Valor*. Edna García. Bogotá – Colombia.

Peña, Y., Nieto, P. y Díaz, F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Revista Equidad y Desarrollo* No. 8 77-85. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5166596.pdf>

Índice

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Secretaría Técnica Asocam (2005). *¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y casos. COSUDE.* Recuperado de: <http://bibliotecavirtualrs.com/2012/10/como-hacer-analisis-de-cadenas-metodologias-y-casos/>

Soruco, F. (2017). *Planificación estratégica con enfoque en los agronegocios.* Revista de la Carrera de Ingeniería Agronómica – UMSA. 3(3): 885-893. Disponible en: <http://ojs.agro.umsa.bo/index.php/ATP/article/view/177>

Toxtli, C. (2015). *Marketing estratégico - Diagnóstico estratégico y unidades estratégicas de negocio.* Recuperado de: <https://es.slideshare.net/carlostoxtli/marketing-estratgico-diagnostico-estratgico>

## VIDEOS:

GestioPolis.com Experto. (2001, julio 8). *¿Qué es la cadena de valor?* Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>

Desing Thinking. 24/7 (2020). *¿Qué es y cómo hacer una cadena de valor? [Archivo de video].* Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=BIAoXFytkpw>

Organización Internacional del Trabajo (2018). *Desarrollo de Cadenas de Valor – explicado.* Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=umlAgzNTxMc>