

- OBSERVATORIO IBEROAMERICANO DEL  
DESARROLLO LOCAL Y LA ECONOMÍA SOCIAL  
Revista académica, editada y mantenida por el  
Grupo EUMED.NET de la Universidad de Málaga  
ISSN: 1988-2483  
**Año 4 – Nro.8 – Junio de 2010**

## PROVIAS DESCENTRALIZADO VENTANA DE DESARROLLO LOCAL

## GUIA METODOLOGICA PARA LA IDENTIFICACION Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS RURALES

*Martha Huamán Garibay*

Septiembre 2009

**GUIA METODOLOGICA  
PARA LA IDENTIFICACION Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS  
RURALES**

**CONTENIDO**

**INTRODUCCIÓN**

<b>I. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO METODOLÓGICO.....</b>	<b>4</b>
<b>II. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 DIAGNÓSTICO ECONÓMICO LOCAL.....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Definición de productos estratégicos.....	6
2.1.1.1 Análisis de potencialidades territoriales	
2.1.1.2 Identificación de oportunidades de mercado	
2.1.1.3 Mercados potenciales de Productos estratégicos (PE)	
2.1.1.4 Mapeo y caracterización de zonas potenciales de PE	
2.1.1.5 Tipificación de las unidades económicas productoras de PE	
2.1.2 Análisis del mercado de los PE.....	13
2.1.3 Análisis de la cadena de valor: Análisis de las capacidades locales para aprovechar oportunidades de mercado.....	13
2.1.4 Demanda de bienes/ servicios públicos y privados.....	16
<b>2.2 ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN DE NEGOCIOS RURALES.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Análisis FODA.....	17
2.2.2 Marco de referencia.....	18
2.2.3 Definición de objetivos, estrategias, resultados y proyectos .....	18
<b>2.3 MONITOREO Y EVALUACIÓN.....</b>	<b>20</b>

## INTRODUCCIÓN

Como parte del proceso de descentralización, desde el 2003 el estado Peruano ha transferido a los Gobiernos Regionales y locales nuevas competencias, entre las que destacan, promover el desarrollo económico, fomentar las inversiones y los servicios públicos en los ámbitos de su jurisdicción política.

La promoción del desarrollo económico constituye uno de los grandes retos de los gobiernos regionales y locales. Es una misión que demanda de la definición de objetivos, metas institucionales y de estrategias para alcanzarlos; de la adecuación de la estructura organizacionales que soporte la implementación de la estrategia y de la disponibilidad de recursos humanos y financieros, entre los factores mas importantes.

¿Cómo definir la estrategia del gobierno local para promover desarrollo económico local, que responda a las potencialidades locales, oportunidades de mercado, y las capacidades de los actores locales?. La guía comprende dos partes fundamentales: en la primera, proporciona elementos para la elaboración del diagnóstico económico local, focalizado en la identificación y análisis de potencialidades oportunidades y limitaciones para el desarrollo económico local; y en la segunda, proporciona elementos para la definición de una estrategia del gobierno local para promover el desarrollo económico local, con énfasis en negocios rurales.

La guía se sustenta en la concepción de que las potencialidades territoriales pueden contribuir a la generación de ingresos y reducción de la pobreza, si existen oportunidades de mercado y capacidades locales para aprovecharlas. De esta forma, partiendo del análisis de las potencialidades territoriales y oportunidades de mercado antes que de las necesidades locales, se trata de responder lo siguiente:

- *¿Que recursos potenciales tiene el territorio, que permitan producir bienes/servicios con oportunidades de mercado y con capacidad de dinamizar la economía local?*
- *¿Qué capacidades locales (ventajas y limitaciones) existen para, aprovechar oportunidades a partir de los recursos potenciales identificados?*
- *¿Cómo superar, desde la gestión pública, las limitaciones identificadas para desarrollar la economía local?*

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO METODOLÓGICO

La presente metodología tiene como fin orientar el diseño de las estrategias de desarrollo económico local, con énfasis en el desarrollo de negocios rurales se sustenta en las siguientes consideraciones:

- Los planes estratégicos deben ser producto de procesos esencialmente participativos, de involucramiento y responsabilidad de los actores locales
- Es necesario que participen aquellos actores que se hayan identificado como claves, es decir, aquellos, cuyas decisiones y acciones pueden afectar de manera positiva o negativa el desarrollo de la competitividad de los PE y aquellos que será afectados por la implementación del los planes estratégicos.
- Las estrategias deben ser integradoras y concertadoras, elaboradas con un claro conocimiento de los intereses, incentivos y limitaciones de los actores locales claves para emprender acciones de cooperación.
- Las estrategias deben tener como ejes el desarrollo de las capacidades de los actores locales claves y el fortalecimiento institucional.
- Las estrategias identificadas deben ser viables en términos económicos, sociales y ambientales.

La presenta guía se desarrolla en diversos pasos en el que subyace: el enfoque participativo, de desarrollo de capacidades, el territorial, de mercado, de competitividad y cadenas de valor. Estos pasos se resumen a continuación: a partir del análisis de potencialidades y oportunidades del ámbito territorial provincial, dentro del cual se encuentran las áreas de influencia de PROVIAS Descentralizado, se identifican las potencialidades territoriales existentes. Luego se identifican las oportunidades de mercado de bienes/servicios<sup>1</sup> que pueden ser aprovechadas con las potencialidades locales. Los productos que cumplen con ambas condiciones, son los que denominaremos productos estratégicos (PE), los cuales deben mapearse; caracterizar sus zonas productivas y tipificar a las unidades económicas productoras.

Identificados los PE, deben estudiarse sus mercados para conocer la demanda y la oferta, la dinámica de determinación de sus precios y cantidades, exigencias y retos, y sobre esta base, analizar cuales son las capacidades locales para responder competitivamente a ellos. El análisis de la cadena de valor de los PE ayudará identificar las ventajas, limitaciones y los actores claves para la generación de valor. En base a ellos, se identificará la demanda de bienes y servicios para promover la competitividad de los productos estratégicos, y por consiguiente, las políticas públicas que debiera promover el gobierno local.

Frente a todo lo anterior, en el marco de la visión y misión del gobierno local, y de su estrategia de desarrollo económico local, deben definirse los objetivos y estrategias para el desarrollo de la competitividad de los productos estratégicos, que faciliten, orienten e incentiven las acciones públicas y privadas y de cooperación interinstitucional.

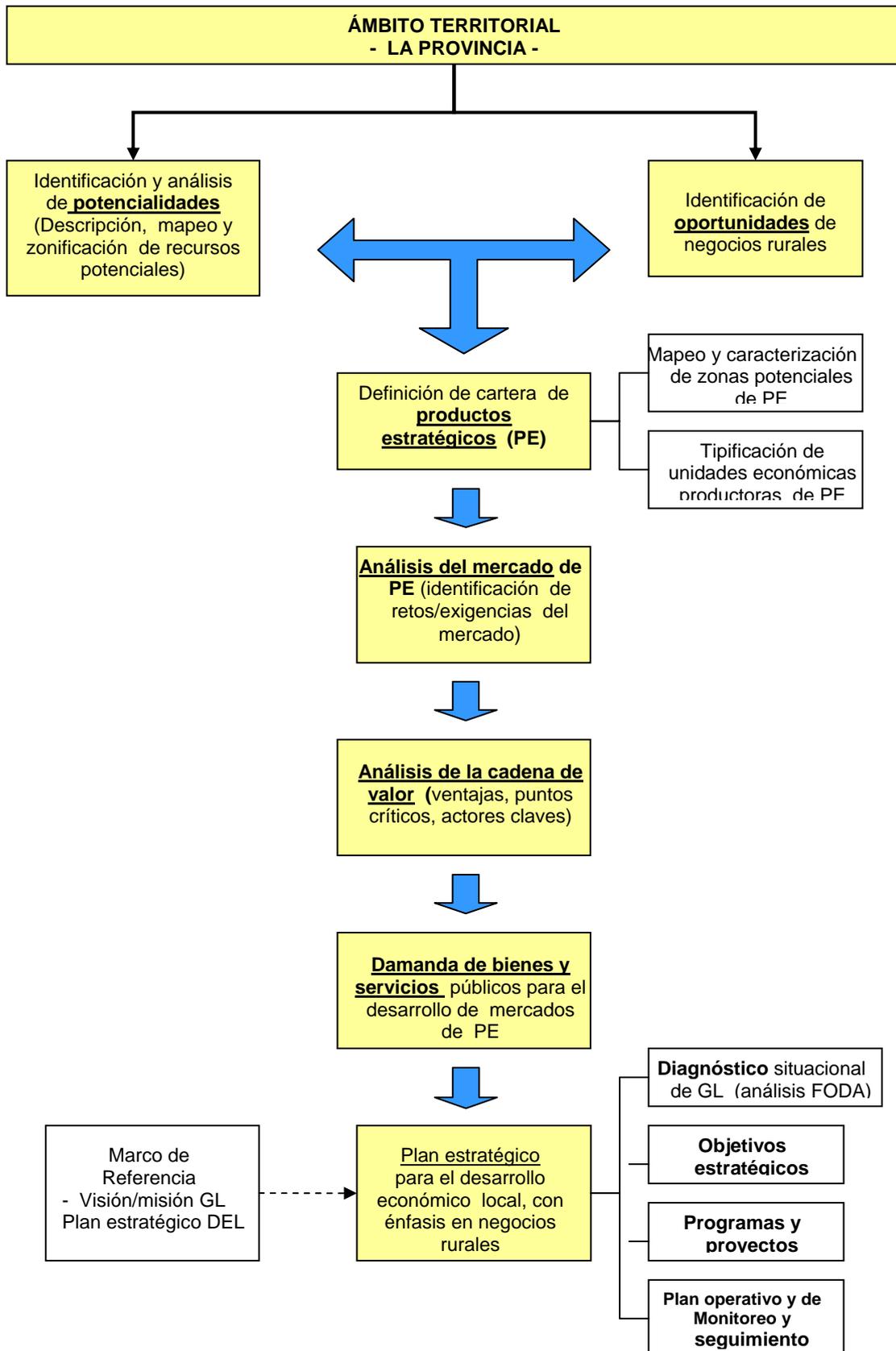
---

<sup>1</sup> Denominaremos como productos indistintamente a los bienes o servicios producidos para el mercado

El Diagrama N°1 grafica la metodología descrita.

Diagrama N°1

Esquema Metodológico de VDL



## II. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA

### 2.1 DIAGNOSTICO ECONÓMICO LOCAL

#### 2.1.1 Definición de productos estratégicos

Definimos como productos estratégicos a aquellos que cumplen con las siguientes características

- a. *Tienen demanda en mercados dinámicos.* Se consideran mercados dinámicos a aquellos que ofrecen retornos económicos mas altos y su acceso requiere del desarrollo de ventajas competitivas, sea innovando tecnologías, los procesos organizativos de la producción, y /o la gestión del negocio. Por las exigencias que planea el acceso a dichos mercados, constituyen un gran reto para productores tradicionales.
- b. *Pueden aprovechar recursos estratégicos del territorio.* Referido al aprovechamiento de recursos locales del territorio como; recursos naturales, clima, infraestructura económica, capital humano, social e institucional.
- c. *Son o pueden ser producido por productores locales.* Los conocimientos y habilidades que exigen su producción son o pueden ser desarrollados por los productores locales.
- d. *Su producción puede dinamizar la economía local.* Son productos cuyo mayor dinamismo involucraría a muchos actores locales.

Los productos estratégicos son entonces aquellos cuya producción se sustenta o puede sustentarse en las potencialidades locales, tienen oportunidades de mercado, involucran o puede involucrar a muchos actores locales; pueden, por tanto, dinamizar la economía local.

Se identificarán a partir del análisis de potencialidades y de oportunidades de mercado.

##### 2.1.1.1 Análisis de potencialidades territoriales

*Objetivo: Identificar los recursos potenciales existentes en el territorio que permitan el desarrollo competitivo de actividades económicas productivas rurales*

De acuerdo a la definición el PNUD, se define como Potencialidades a: "*todos aquellos recursos -en su acepción mas amplia que existen en una zona determinada, pero que no están siendo utilizados plenamente -o simplemente no se les está utilizando- para la generación actual o futura de ingresos que sean capaces de*

*dinamizar las economías donde están localizadas y mejorar los niveles de desarrollo humano sostenible de las poblaciones en donde se encuentran dichos recursos"*<sup>2</sup>

Para el PNUD, las potencialidades van más allá del concepto tradicional relacionado solo a recursos naturales, considerando un enfoque más amplio que incluye como potencialidades a otros factores relacionados al capital humano y social, a la infraestructura y al capital financiero.

De acuerdo a ello, diferencia dos tipos de potencialidades: las tangibles y las intangibles. Las primeras, de fácil identificación de su propiedad y registro estadístico, se refieren a las inversiones físicas como la infraestructura de servicios públicos, infraestructura para la producción y/o el transporte; recursos naturales /agua, suelos; ganados, minerales, etc.) Y los recursos financieros (ahorro, colocaciones bancarias, inversión pública, etc.)". Las segundas, de difícil identificación de su propiedad y registro estadístico, se refieren a factores relacionados al capital social existente, entre los que se destacan: capacidades de las personas (nivel de educación, conocimientos y habilidades tecnológicas); formas de organización de grupos sociales vinculados a aspectos culturales e históricos.

Podemos agregar que las potencialidades también pueden diferenciarse en función a su relación con las ventajas comparativas y competitivas. Las primeras están relacionadas a los recursos naturales y las segundas a aquellos factores que pueden condicionar el desarrollo de ventajas competitivas, tales como: las inversiones en infraestructura de servicios públicos, de producción y transporte, recursos financieros, capital el social y cultural.

La clasificación de potencialidades relacionadas a las ventajas comparativas y competitivas, resulta más a fin a la definición de estrategias que buscan desarrollar la competitividad local, sobre la base de las potencialidades locales y oportunidades de mercado existentes. Es decir, estrategias que buscan responder competitivamente a los retos que plantea el mercado, en base al aprovechamiento de sus ventajas competitivas y desarrollo de sus ventajas competitivas.

El análisis de las potencialidades debe guiarse por las siguientes interrogantes: ¿qué tenemos?, ¿cuánto tenemos?, ¿dónde están?. A partir de ellas podremos identificar cuáles son las actividades productivas que el territorio provincial tiene mayor potencialidad para desarrollar<sup>3</sup>.

En el 2003, el PNUD elaboró un primer estudio del Mapa de Potencialidades del Perú para 194 provincias. La metodología desarrollada considera 50 indicadores de las potencialidades existentes a nivel provincial, para un conjunto de variables agrupadas en 04 áreas, las mismas que reagrupamos según su relación con las ventajas comparativas y desarrollo de ventajas competitivas.

---

<sup>2</sup> Mapa de Potencialidades del Perú, PNUD, 2003. Libro publicado. También se encuentra en CD y un resumen por provincia en la página web del PNUD: <http://www.pnud.org.pe/frmPotencialidades.aspx>

<sup>3</sup> Por ejemplo: ganadería, agricultura, agroindustria, piscicultura, turismo

- Recursos Naturales Ventajas comparativas
- Infraestructura Económica.
- Capital Financiero Desarrollo de Ventajas competitivas
  - Capital Social y Cultural.

Si bien el mapa de Potencialidades constituye un gran avance, considerando que han pasado casi seis años, ameritaría actualizar algunos aspectos de este estudio que se consideren relevantes para analizar las actuales potencialidades de las provincias objetivas, siguiendo las pautas metodológicas que se plantean en el referido estudio.

El siguiente cuadro resume las potencialidades, según su clasificación, descripción, ubicación y actividades productivas que pueden desarrollarse a partir de ellas.

**Cuadro N°1**  
**Potencialidades territoriales**

Potencialidades			Actividades productivas potenciales (4)
Según clasificación ¿Qué tenemos? (1)	Descripción ¿Cuánto tenemos? (2)	Ubicación ¿Dónde? (3)	
Recursos Naturales			
Capital social			
Capital cultural			
Capital financiero			
Infraestructura económica			
Recursos Naturales			
Capital social			
Capital cultural			
Capital financiero			
Infraestructura económica			
Recursos Naturales			
Capital social			
Capital cultural			
Capital financiero			
Infraestructura económica			

(1) Detallar las potencialidades, de acuerdo a clasificación del PNUD

[2] Descripción del recurso, cuantitativa y/o cualitativamente y Sus principales características en relación a la constitución de ventajas comparativas o desarrollo de ventas comparativas.

(3) Indicar lugar (s) de ubicación

(4) Actividades que pueden desarrollarse a partir de los recurso potenciales existentes, indicando la potencialidad que la sustenta

### 2.1.1 2 Identificación de oportunidades y de mercado

*Objetivo: Identificar oportunidades de negocios que pueden desarrollarse aprovechando las potencialidades existentes*

Las potencialidades por sí mismas no generan desarrollo si no son parte de una estrategia territorial que oriente su aprovechamiento y uso racional. Los objetivos que sustentan las estrategias de desarrollo territorial pueden ser de diversa índole como: económicos, y/o sociales y/o ambientales.

Los objetivos que promueve VDL en su estrategia marco, son de desarrollo económico, y social. Desde esta perspectiva, antes que focalizar la atención en las limitaciones para el uso de las potencialidades, centramos la atención en la identificación de oportunidades de mercado que orienten el aprovechamiento de las potencialidades locales.

Para identificar las oportunidades de mercado se ha adaptado la metodología de evaluación rápida de mercados, focalizada en el análisis de la demanda. El resultado es una metodología que se orienta a identificar oportunidades de mercado partir de una lista de actividades productivas. Esta lista pasa por diversos filtros hasta llegarse a determinar una lista corta de productos o servicios estratégicos que tienen demandas insatisfechas y ventajas competitivas. Los principales pasos de este proceso son:

- a) *Análisis de tendencias de mercado.*  
Es importante identificar cuales son las tendencias del mercado local, regional, nacional e internacional y que productos tienen demanda potencial, en perspectiva. Se enfatizará los mercados más relevantes, de acuerdo a ciertos criterios derivados del análisis de potencialidades.
- b) *Elaboración de una lista de productos derivados de las actividades productivas potenciales.*  
Mirando las tendencias del mercado, se identifican una lista de productos relacionados a las actividades productivas potenciales identificadas en el análisis de potencialidades.

Esta información debe desarrollarse en un taller con informantes claves, conocedores de las potencialidades de la provincia, previa presentación de los resultados del análisis de dichas potencialidades y de las tendencias del mercado.

- c) *Identificación de productos que tienen demanda de mercado*  
De la lista de actividades productivas se identificarán aquellos productos que tienen demanda de mercado. Si bien la demanda puede ser local, regional, nacional, o internacional, la producción debe ser local y ubicada dentro del ámbito de la provincia, sin perder de vista las ubicadas en ámbito de los caminos rehabilitados por Provias Descentralizado.

Antes de presentar algunas preguntas guías para el análisis de la demanda, es necesario algunas consideraciones:

- Dependiendo de las características de las demanda, el producto puede ser homogéneo o diferenciado. Se considera productos homogéneos, por ejemplo a los *commodities*<sup>4</sup>, y a todos aquellos productos que no presentan atributos<sup>5</sup> que los diferencian de la competencia o que teniéndolos, no son reconocidos y valorados por los compradores, predominado las ventas al barrer. En el caso los productos diferenciados, los compradores demandan y reconocen el valor de atributos relacionados al producto.
- Al margen de que se trate de productos homogéneos o diferenciados, existe otro grupo de atributos valorados por los compradores y cuya importancia puede ser determinante en las decisiones de compra. Nos referimos a los atributos inherentes a la transacción del producto, específicamente, a la gestión de la oferta, tales como: cumplimiento de volúmenes de oferta pactada; cumplimiento de plazos de entrega, continuidad del abastecimiento y homogeneidad de la calidad del producto en las diversas entregas.
- En suma, el conjunto de requerimientos de los compradores definen los estándares de calidad y éstos no solo pueden referirse a atributos relacionados al producto sino también incluyen a la gestión de la oferta por parte de los vendedores.

Las siguientes preguntas pueden guiar la definición de la demanda de cada uno de los Producto listados:

- ⇒ De los productos que potencialmente pueden producirse, se requiere definir si tienen demanda de mercado:
  - ¿Quiénes son los demandantes?<sup>6</sup> ¿Cuántos son y donde están?
  - ¿Qué tipo de necesidades del demandante cubre el Producto?
  - ¿Es una demanda temporal o continua?, especificar.
  - ¿Qué tipo de atributos exigen los compradores relacionados al producto o a la gestión)?
  - ¿Cuándo y donde compran los demandantes?
  - ¿En que momento de su ciclo de vida se encuentra el Producto?
  - ¿En cuanto se estima la demanda de mercado?

---

<sup>4</sup> Productos cuyo valor es determinado en mercados internacionales, tales como los minerales, trigo, maíz, algodón entre otros. El valor del producto es estándar. Los clientes no reconocen atributos específicos.

<sup>5</sup> Los atributos pueden estar relacionados a características del Productos (color, tamaño, sabor...) o a servicios complementarios (servicio post venta, garantía del producto)

<sup>6</sup> Describir tipo de demandante: si es consumidor final, intermediario (proveedor de insumos, comerciante.

**d) Identificación de productos que tienen demanda insatisfecha**

De los productos que tienen demanda en el mercado, es necesario identificar cuales son los que tienen demanda insatisfecha.

La demanda insatisfecha de productos homogéneos, en general, se refiere solo a cantidades, mientras que la demanda insatisfecha por productos diferenciados se referirá a cantidades, especificando los atributos demandados que no son satisfechos por la oferta existente, en la cantidad y/ calidad requerida.

Algunas preguntas claves para identificar la demanda insatisfecha:

¿Quiénes son los oferentes del mercado?

⇒ ¿En cuanto se estima la oferta actual?

⇒ Si el producto es diferenciado:

- ¿Cuán satisfechos se hallan los compradores con los actuales productos que se ofertan en el mercado?
- ¿Cuáles son las exigencias de los compradores que actualmente no son satisfechas por los actuales oferentes del mercado?

⇒ ¿Es una demanda insatisfecha por los requerimientos relacionados a cantidades con los atributos del producto y/o a la gestión de la oferta?

⇒ Considerando las estimaciones de la demanda y oferta del mercado, ¿En cuanto se estima la demanda insatisfecha, especificando si es por cantidad y/o por calidad?

**e) Identificación de productos que tienen demandas insatisfechas y ventajas competitivas**

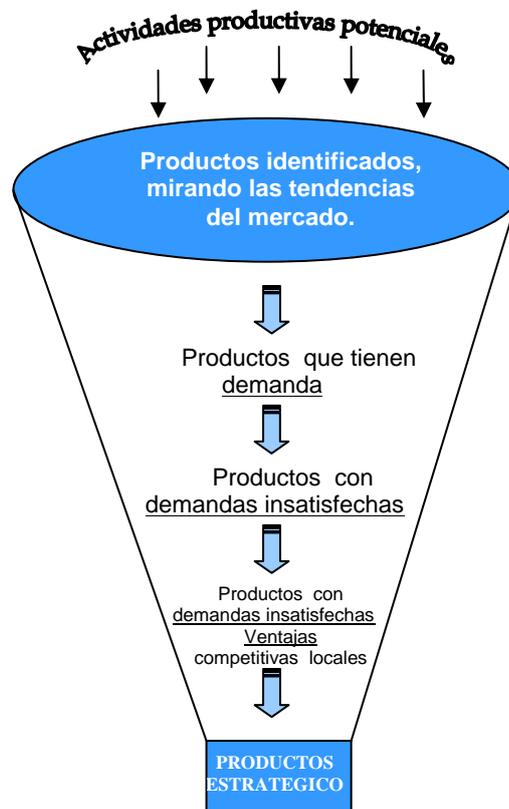
De la lista de productos identificados con demanda insatisfecha, ¿Cuáles tienen mayores condiciones para el desarrollo de ventajas competitivas, considerando las exigencias y retos del mercado?. Los productos determinados, serán los denominados, productos estratégicos, es decir, aquellos que tienen demanda insatisfecha y potencial para el desarrollo de ventajas competitivas.

Las siguientes preguntas pueden orientar la identificación de las ventajas competitivas:

⇒ ¿Por qué razón los demandantes preferirían el Producto de la provincia objetivo?, ¿Qué ventajas existen o pueden desarrollarse frente a los competidores?

⇒ ¿Cuáles las potencialidades locales que sustentan y favorecen el desarrollo de ventajas competitivas para agregar valor al PE?

**Diagrama N°2**  
**Identificación de oportunidades de negocios y productos estratégicos**



### 2.1.1.3 Mercados potenciales de Productos estratégicos

La identificación de productos con demanda insatisfecha y ventajas competitivas, proporciona los elementos fundamentales para su definición como productos estratégicos (PE). En esta sección se listarán los PE, las potencialidades que las sustentan y las oportunidades de mercado. El siguiente cuadro presenta una síntesis de dichas relaciones.

El siguiente cuadro resume las potencialidades, según su clasificación y actividades potenciales; Las oportunidades de mercado identificadas y los productos estratégicos.

**Cuadro N°2**  
Productos estratégicos, de acuerdo potencialidades y oportunidades de mercado

Potencialidades		Productos estratégicos	Oportunidades (Mercados potenciales)	
Descripción según clasificación[1]	Actividades potenciales		Denominación[2]	Descripción[3]
Recursos Naturales		1		
Capital social				
Capital cultural				
Capital financiero				
Infraestructura económica				
Recursos Naturales		2		
Capital social				
Capital cultural				
Capital financiero				
Infraestructura económica				
Recursos Naturales		3		
Capital social				
Capital cultural				
Capital financiero				
Infraestructura económica				

[1] De acuerdo a clasificación del PNUD

[2] Referido a procedencia del tipo de demandante (consumidor final/intermediario), especificando el segmento o nicho de mercado. Ejemplo: Importadores/tostadores europeos de café verde

[3] Sus principales características: ubicación de los demanda, tipo de demandante[3], requerimiento del producto (cantidad y/o calidad), si la demanda es temporal, (especificar época, si lo es) y tamaño de la demanda insatisfecha

#### 2.1.1.4 Mapeo y caracterización de las zonas potenciales de PE

*Objetivo: Ubicar geográficamente en la provincia las zonas potenciales de producción de PE*

Las zonas potenciales de PE pueden ubicarse y mapearse usando información ya recopilada en el análisis de potencialidades:

- Información estadística de producción según zonas de procedencia
- Información estadística de recursos naturales potenciales
- Información agroecológica y de existencia de recursos potenciales (recursos naturales, capital social (humano/organizacional) y cultural y capital Financiero.
- Información cartográfica
- Estudios existentes relacionados

### 2.1.1.5 Tipificación de las unidades económicas productoras de PE

*Objetivo: Conocer quienes son los productores de los PE y cuales son sus características, su semejanzas y/o las diferencias*

Definidas las ubicación de las zonas productoras, es necesario describir a las unidades productoras. Un primer paso es tipificarlas de acuerdo a criterios como: tamaño<sup>7</sup>; tipo de propiedad<sup>8</sup> de sus recursos productivos básicos. Definidos los tipos de unidades, se describirán sus características socioeconómicas más relevantes que permitan tener un perfil de las unidades económicas productoras. .

### 2.1.2 ANÁLISIS DE LOS MERCADOS DE PE

Identificados los productos estratégicos, es necesario profundizar el análisis de sus mercados, mediante un estudio que permita conocer con mayor detalle, quienes son los oferentes y demandantes, quienes son los competidores y los proveedores, cuales son sus necesidades y estrategias; que tipo de relaciones existen entre ellos, y cuales son los riesgos de este mercado.

Conocer las características de la oferta y la demanda nos permitirá conocer la estructura y dinámica del mercado; el grado de competencia y comportamiento de las empresas, y por tanto entender como los cambios en las condiciones de la oferta o la demanda impactan en los precios, en la producción, en los márgenes de ganancia, en la capacidad de negociación de las empresas. Así, en un mercado competitivo el precio se determina por cambios en la oferta y demanda, es decir no lo determina ni el comprador ni el vendedor, sino el precio, es una variable endógena, determinado por las fuerzas del mercado. En un mercado monopolístico el precio es una variable exógena, controlado por la empresa monopolística.

Además de la información sobre la demanda y oferta, algunos aspectos que ayudarán a definir la estructura del mercado son:

- ⇒ Número de empresa vendedoras (poco o muchos vendedores)
- ⇒ Grado de diferenciación el producto (si es homogéneo o diferenciado)
- ⇒ Barreras de entrada (tamaño de la inversión, economías de escala, existencia de patentes/ permisos, disponibilidad de materia prima, tecnología de producción.....)
- ⇒ Barreras de salida al mercado (Obligaciones legales o morales con los clientes/acreedores/empleados, restricciones gubernamentales, bajo valor de recuperación, elevada integración vertical, escasas oportunidades en inversiones alternativas..)
- ⇒ Tamaño de los costos de producción

<sup>7</sup> De acuerdo al tamaño de producción: pequeño, mediano, grande

<sup>8</sup> Privada, comunal, público

⇒ Nivel de Integración vertical (existencia de “cluster”, alianzas estratégicas/ redes..)

### 2.1.3 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR (A NIVEL MESO)

*Objetivo: Evaluar las capacidades locales existentes para aprovechar las oportunidades de mercados identificadas*

Habiéndose identificado las potencialidades, las oportunidades de mercado y definido los productos estratégicos, es el momento de preguntarse ¿Cuáles son las capacidades locales para aprovechar competitivamente las oportunidades de mercado de los PE?

Cuando se trabaja con un enfoque territorial, resulta fundamental responder tal interrogante, más aun en el marco de un proceso de descentralización. En este enfoque *“El territorio no es un espacio físico “objetivamente existente”, sino una construcción social, es decir, como un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos por múltiples agentes públicos y privados<sup>9</sup>”*. Bajo esta concepción, el rol de los actores locales es central en la construcción del desarrollo de su territorio, y sus capacidades son determinantes para alcanzar los objetivos de desarrollo.

Así, mismo, *“La competitividad es un fenómeno sistémico, es decir no es un atributo de empresas o unidades de producción individuales o aisladas, sino que se funda y depende de las características de los entornos en que están insertas<sup>10</sup>”*. El desarrollo de la competitividad territorial demandará de esfuerzos concertados de los actores locales. Se hace necesario identificar objetivos comunes que aglutinen e incentiven la participación de los diversos agentes públicos y privados, sobre la base de interés comunes que sustenten las acciones de concertación y cooperación.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta que proporciona elementos para la definición de estrategias de competitividad del territorio, identificando los puntos críticos para la creación de valor, a los actores claves involucrados en ese proceso, sus intereses, sus limitaciones e incentivos para la creación de valor y ser competitivos en sus mercados. En suma, proporciona elementos para definir estrategias e identificar a actores locales con objetivos comunes e incentivos para emprender acciones de cooperación.

La capacidad competitiva es definida como la capacidad de crear ventaja competitiva y ésta como la habilidad de crear y entregar valor a los clientes.

<sup>9</sup> Desarrollo territorial rural, Alexander Schejtman y Julio Berdegué

<sup>10</sup> Idem

Existen varias formas de crear valor:

- ⇒ Reduciendo los costos de producción y comercialización, con innovación tecnológica, economías de escala (organización).
- ⇒ Reduciendo costos de transacción (información de negociación) mediante el desarrollo de confianza en redes de relaciones de cooperación, con otros actores de la cadena de valor.
- ⇒ Mejorando la calidad (innovando tecnologías más eficientes de procesamiento, empaque y presentación)
- ⇒ Desarrollando servicios o atributos complementarios al producto
- ⇒ Mejorando el posicionamiento mediante la promoción y publicidad

La forma que se adopte dependerá de la naturaleza de las oportunidades y exigencias del mercado y de las capacidades locales existentes.

El análisis de la cadena de valor es la principal herramienta para identificar las fuentes de generación de valor para el cliente, disgregando las actividades de la empresa en actividades individuales diferentes.

Podemos resumir los principales aspectos que comprende la metodología de análisis de la cadena de valor:

- ⇒ Es fundamental partir con una clara definición de las oportunidades de mercado y de las exigencias y retos que hay que superar para acceder exitosamente a dichas oportunidades, pues ellas definen el valor del producto en el mercado y orientarán las necesidades de creación de valor.

Así por ejemplo, en el mercado de cafés gourmet, conformado por pequeños tostadores, especialmente norteamericanos y europeos, los requerimientos relacionados al producto enfatizan atributos organolépticos del café en taza, referidos al color, sabor acidez y cuerpo y de sanidad (inocuidad); y los requerimientos relacionados a la gestión de la oferta, como: la garantía de origen del café, cumplimientos en los plazos de entrega, homogeneidad de la calidad de la entrega, continuidad del abastecimiento.

El análisis de la cadena de valor debe iniciarse con una clara definición del valor del producto en el mercado, para luego plantearse: ¿Cómo crear valor para cumplir con los requerimientos del mercado?.

- ⇒ Responder la pregunta ¿cómo crear valor para cumplir con los requerimientos del mercado, requerirá conocer y entender como se construye el valor del producto y quienes están involucrados en este proceso, cuyas eficiencias e ineficiencias afectan la creación de valor. Se sugieren los siguientes pasos:
  - Identificación de eslabones de la cadena de valor, desde la generación de insumos básicos hasta la entrega final del Producto al comprador.

- Descripción del proceso técnico. Comprende la descripción detallada de actividades y procesos claves dentro del sistema de producción y procesamiento.
  - Análisis de la generación de valor. Considerando los requerimientos del mercado, identificar los aspectos claves para agregar valor al producto y los factores generadores de costos, de riesgos o de diferenciación del producto en el mercado.
  - Mapeo de actores que contribuyen a la generación de valor (proveedores, intermediarios, acopiadores, transportistas, organismos del estado y otros). Debe identificarse los siguiente:
    - Quienes están involucrados en los procesos claves de la cadena de valor.
    - Cómo contribuyen a la generación o destrucción u obstrucción de valor, determinando cuanto y cómo sus decisiones y desempeño (eficiencias e ineficiencias) afectan el costo o calidad de la producción. A partir de esto, pueden identificarse los actores claves con mayor potencial para contribuir a la generación de valor,
    - Cuales son sus intereses, incentivos y limitaciones de los actores claves, para crear valor.
    - Cuales son las relaciones de poder, determinantes del poder de negociación de los actores claves.
    - Cuales son los espacios de cooperación entre los actores claves de la cadena de valor, conociendo sus intereses, incentivos, limitaciones y poder de negociación
- ⇒ Análisis de la posición competitiva del producto estratégico en el mercado: cuales son sus ventajas y desventajas frente a competidores (análisis de recursos y capacidades humanas ...)
- ⇒ Identificación de factores limitantes o puntos críticos, de naturaleza económica, social e institucional, para mejorar capacidad competitiva e incrementar el valor, entendido como el cumplimiento de los requerimientos del mercado.

### **2.1.5 DEMANDA DE BIENES Y SERVICIOS PÚBLICOS**

En base al análisis de los puntos críticos de la cadena de valor pueden definirse la demanda de bienes y servicios públicos para desarrollar los mercados de los productos estratégicos. A partir de ellos se elaborarán las propuestas Políticas que el gobierno debe impulsar para promover el desarrollo dichos mercados.

Las medidas de política pueden traducirse en programas, proyectos, ordenanzas, resoluciones.

Las políticas de los gobiernos locales, incluyen no solo medidas para corregir imperfecciones de mercado sino también de acciones de promoción de relaciones de cooperación entre actores locales para el desarrollo de relaciones de confianza

## **2.2 ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN DE NEGOCIOS RURALES**

De acuerdo a la metodología desarrollada, en el diagnóstico económico local, se presentan los elementos necesarios para la definición y diseño de las estrategias para el desarrollo de negocios rurales. Se propone los siguientes pasos para definir la estrategia de promoción de negocios rurales:

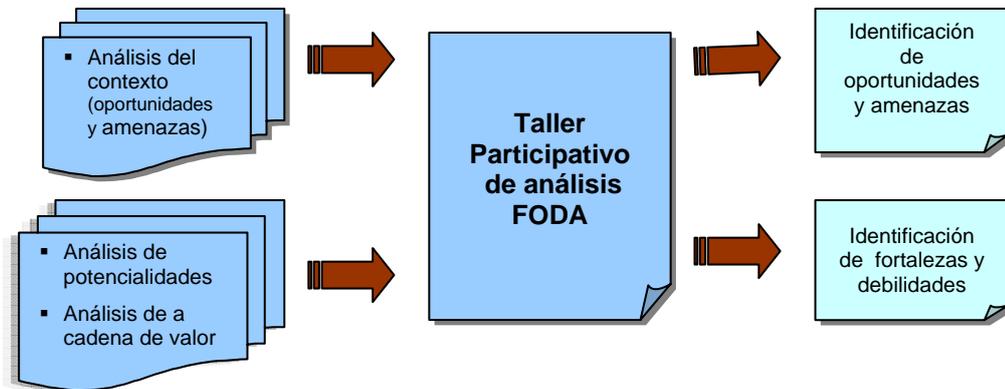
### **2.2.1 Análisis FODA**

El FODA es un instrumento para elaborar el diagnóstico situacional de una organización, a partir del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Luego, en base al diagnóstico, identificar las estrategias para cumplir con los objetivos y metas organizacionales, en este caso el desarrollo de la competitividad de los productos estratégicos

Sobre como hacer análisis FODA hay varios documentos, solo daremos algunos alcances y sugerencias a fin de prevenir algunas debilidades que con frecuencia se incurren cuando se realiza este análisis.

- Es importante tener bien definido el análisis FODA ¿de quien?. En este caso el sujeto de análisis FODA es el territorio local (La Provincia), representado por el gobierno local
- El análisis FODA se debe desarrollar considerando el marco organizacional, también llamado marco de referencia, esto es: marco legal; el Plan Estratégico del Gobierno Local y específicamente el Plan estratégico de Desarrollo Económico Local.
- Si bien el FODA se resume en un listado fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, no nace de un simple ejercicio de lluvia de ideas.
  - i. La identificación de oportunidades y amenazas se deriva de las conclusiones del análisis del contexto y del estudio de mercado
  - ii. La identificación de fortalezas se deriva del análisis de potencialidades
  - iii. La identificación de debilidades y amenazas (limitaciones) se derivan del análisis de la cadena de valor

**Diagrama N°3**  
**Elementos Básicos en el Proceso Participativo del FODA**



- iv. Esta información debe ser validada en talleres participativos con actores claves involucrados en la cadena de valor y autoridades y funcionarios técnicos del gobierno local. Por ello se sugiere llegar a los talleres con información que amplíe el horizonte de análisis de los actores locales claves.

Con dicho fin, el siguiente cuadro sintetiza el FODA, elaborado en los análisis previos de las potencialidades, oportunidades y cadena de valor, para cada uno de los productos estratégicos identificados.

**Cuadro N°3**  
**Resumen FODA**

Productos Estratégicos	Fortalezas (Potencialidades)	Oportunidades (exigencias y retos de mercado)	Debilidades (limitaciones)	Amenazas (limitaciones)
PE: 1				
PE :2				
PE: 3				

- v. El análisis FODA no nos serviría mucho si de ella nos e identifican las estrategias para la competitividad, que contribuyan al desarrollo económico de la provincia.

La matriz FODA, es el instrumento para definir, de manera participativa, las estrategias alternativas en base a las listas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El siguiente cuadro facilita la conjugación de los diversos factores identificados en el FODA para la definición de estrategias.

**Cuadro N°4**  
**Definición de estrategias**  
**Matriz FODA**

<b>FACTORES EXTERNOS</b> <b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>Lista de Oportunidades</b> 1. 2. .....	<b>Lista de Amenazas (limitaciones)</b> 1. 2. .....
<b>Lista de Fortalezas* (potencialidades)</b> 1. 2. .....	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategias del GL para aprovechar las oportunidades de mercado de los PE , en base a las fortalezas territoriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategia del GL para gestionar, en base a sus fortalezas, los riesgos que pueden afectar la capacidad competitiva de los PE</li> </ul>
<b>Lista de Debilidades (limitaciones)</b> 1. 2. .....	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategias del GL para superar las debilidades territoriales y enfrentar Desafíos que plantea el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrategias del GL para superar las limitaciones (debilidades y amenazas): de naturaleza económica, social, política, institucional y reducir las amenazas.</li> </ul>

### 2.2.2 Marco de referencia del Plan estratégico

En el marco de la visión y misión del gobierno local, y de su estrategia de desarrollo deben definirse los objetivos y estrategias para el desarrollo de la competitividad de los productos estratégicos, que faciliten, orienten e incentiven las acciones públicas y privadas y de cooperación interinstitucional.

El Plan Estratégico del gobierno provincial y de su Plan de desarrollo económico local, constituirán el marco de referencia para dicha tarea.

### 2.2.3 Objetivos, estrategias, resultados y proyectos

Los objetivos estratégicos identificados deben estar relacionados a cada uno de los productos estratégicos y concordantes con la misión visión para el desarrollo económico local y ser definidos, en proceso participativos de acuerdo a las prioridades de los actores locales.

La definición de las estrategias de cada objetivo estratégico, se realizará en base a las estrategias definidas en la matriz FODA. Bajo un esquema de marco lógico, deben definirse los resultados esperados e indicadores de dichos resultados. A

partir de aquí se identificarán los programas y proyectos necesarios para alcanzar los resultados esperados y con ello los objetivos estratégicos.

Que proyectos, cuantos y cómo es un trabajo esencialmente de un equipo técnico profesional multidisciplinario, idealmente liderado por el Gerente de las Oficina de desarrollo económico local.

El siguiente cuadro resume la lógica entre los elementos descritos.

**Cuadro N° 5**  
**Objetivos y Productos Estratégicos, estrategia FODA, Resultados Esperados y Programas y Proyectos**

Objetivos y estrategias Productos Estratégicos	Objetivo Estratégicos	Estrategias FODA	Resultados esperados e indicadores	Programas y proyectos
PE: 1				
PE :2				
PE: 3				

Finalmente, el plan para el desarrollo de los negocios rurales, debe contar con un plan organizacional; un sistema de monitoreo y seguimiento de la implementación y un plan operativo

Un plan de organización se refiere a "cómo se va a organizar" la institución para implementar las estrategia, alcanzar los objetivos y cumplir con su misión/visión institucional. Esto es, como se van a organizar sus recursos humanos para atender las necesidades técnicas y administrativas que implican implementar las estrategias. Se trata de definir que tipo de personal se va a requerir, cuales serán sus niveles de responsabilidad; cuales sus relaciones funcionales.

### 2.3 MONITOREO Y EVALUACION

Los gobiernos locales y las Asociaciones de productores son organizaciones conformados por sistemas que integran un conjunto de procesos encaminados a la producción de bienes y servicios para sus clientes, a quienes se deben.

En este sentido, los gobiernos locales provinciales producen bienes y servicios públicos para la población de la provincia y las Asociaciones de productores producen bienes y servicios comunes para sus socios miembros.

Bajo dicha concepción, el desempeño de la gestión de ambas instituciones correspondería medirse por la satisfacción de sus clientes en relación a los bienes y servicios que reciben. Para fines específicos de VDL, la definición de indicadores del desempeño de la gestión de los GL/oficinas DEL y de las Asociaciones de productores, debe basarse en:

- Clara definición de los *objetivos organizacionales* (tomado de su Plan Estratégico). Circunscrito en la temática de desarrollo económico local en el caso de los gobiernos locales y del acceso competitivo al mercado, en el caso de las asociaciones de productores.
- Identificación de los bienes y *servicios que demandan sus clientes* para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Entendimiento cómo, al interior de dichos entes, se producen los bienes y servicios y cuales son los *procesos claves*, cuales los puntos críticos y cuales sus fortalezas.

En base a ellos puede definirse los indicadores de mejoramiento de la gestión. Es decir que muestren en que medida cumple con sus objetivos organizacionales (indicadores de efectos); que muestren la entrega y calidad de los servicios demandados por sus clientes (indicadores de productos y resultados intermedios) y que muestren la eficiencia de los procesos claves que generan los servicios y la eficacia en el cumplimiento de metas de corto plazo (indicadores de procesos)