Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

Manual del Usuario

Editado por
Thomas Bernet, Graham Thiele, Thomas Zschocke, Gastón López, Claudio Velasco y André Devaux

INICIATIVA PAPA ANDINA
CIP COSUDE
CENTRO INTERNACIONAL DE LA PAPA CIP
Alianza Cambio Andino
Innovación agrícola en favor de los pobres

Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

Manual del Usuario

Editado por
Thomas Bernet, Graham Thiele, Thomas Zschocke, Gastón López, Claudio Velasco y André Devaux

INICIATIVA PAPA ANDINA
CIP COSUDE
CENTRO INTERNACIONAL DE LA PAPA CIP
Alianza Cambio Andino
Innovación agrícola en favor de los pobres

Este manual describe al Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP), un método de investigación y desarrollo (I&D) diseñado para estimular la innovación a lo largo de las cadenas productivas, promoviendo la colaboración y confianza entre los actores que intervienen en una cadena. Este método nace de un esfuerzo conjunto llevado a cabo por diferentes organizaciones y proyectos de I&D, con el fin de encontrar nuevas maneras de intervenir en cadenas productivas y contribuir al bienestar de los productores de escasos recursos.

La Iniciativa Papa Andina del Centro Internacional de la Papa (CIP) coordinó y facilito está creación junto a sus socios estratégicos: La Fundación PROINPA, el Proyecto INCOPA y el Programa Fortipapa del INIAP en Bolivia, Perú y Ecuador respectivamente.

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), el Centro para Agricultura Internacional (ZIL) y el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DFID) fueron los proveedores del apoyo financiero necesario.

Con el proyecto Alianza Cambio Andino, operado por el Centro Internacional de la Papa (CIP) y por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y financiado también por el DFID, se validó la metodología en otros contextos de la región andina, presentando los casos de aplicación en la respectiva sección.

Créditos:
Edición técnica del original en inglés: María Elena Alva y Jim Weale
Traducción del inglés al español: María Elena Alva
Corrección de texto en español: Alberto Ñiquén
Diagramación: Alfredo Puccini
Coordinación: Ana María Vela
Impresión: Febrero 2011
Tiraje: 500 ejemplares

Cita bibliográfica:
Bernet, T., Thiele, G., Zschocke, T., López, G., Velasco, C., Devaux, A., 2010. Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP) Manual del Usuario. Centro Internacional de la Papa (CIP) – Papa Andina, Lima, Perú.

Copyright © 2011 Centro Internacional de la Papa (CIP)

ISBN: 978-92-9060-399-3

Centro Internacional de la Papa (CIP)
Apartado 1558, Lima 12, Perú
cip@cgiar.org • www.cipotato.org

Prólogo

"No hay cosa más práctica que una buena teoría."

Acercándose a un enfoque de innovación

En el 2001, el Proyecto Papa Andina del Centro Internacional de la Papa (CIP), con el apoyo financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) empezó a realizar estudios sobre las cadenas productivas de la papa en Perú y Bolivia, a investigar el mercado para conocer la demanda de los consumidores y a utilizar metodologías participativas para integrar a los diferentes actores de la cadena, con el propósito de generar innovaciones que beneficiaran sobre todo a los pequeños productores de las zonas altoandinas.

De RAAKS a EPCP

Engel P. and Salomon M., 1995. Facilitating innovation for development: a RAAKS resource box. Kit Publications, Amsterdam, the Netherlands (disponible en: www.kit.nl).

Thiele G. y Bernet T. (eds), 2005. Conceptos, pautas y herramientas: enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertación. CIP, Lima, Perú.

En el 2002 se aplicó en Perú la metodología RAAKS (Evaluación Rápida de Sistemas de Conocimientos Agrícolas, por sus siglas en inglés) adecuándola al contexto de cadenas productivas, para discutir y resolver problemas sectoriales específicos con los diferentes actores de la cadena productiva.

Esta nueva área (la cadena productiva) requería un fuerte enfoque en la demanda del mercado y en el desarrollo colectivo de oportunidades de negocios, creándose así el Enfoque Participativo en Cadenas Productivas o EPCP: un conjunto de lineamientos específicos para generar innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales en las cadenas productivas dentro del sector agrícola.

Validación en Sudamérica y África

En el 2003, los resultados positivos obtenidos de la implementación del EPCP en el Perú fueron compartidos con socios de Papa Andina en Bolivia y Ecuador. Las lecciones aprendidas en el Perú estimularon a los socios bolivianos a validar y enriquecer los principios y la práctica del EPCP. Durante el 2005, Papa Andina ayudó a socializar la experiencia del EPCP con organizaciones de Uganda a través de un proyecto especial financiado

por el Programa de Investigación de Post Cosecha del DFID (CPHP). Luego de dos talleres de capacitación, los socios de Uganda comenzaron a utilizar el EPCP como parte de su propio trabajo, aplicándolo en tres diferentes cadenas productivas: papas, camotes y verduras.

Aplicación en otros contextos

A partir del 2007, con el proyecto Alianza Cambio Andino se tuvo la oportunidad de aplicar el EPCP en otros contextos geográficos y en otras cadenas productivas. En Bolivia se aplico en la cadena de los derivados lácteos en el departamento de Oruro y en la cadena de papas nativas en el departamento de Potosí; en Colombia en la cadena del ñame en el departamento de Sucre, en el caribe colombiano; en Ecuador en la cadena de papas nativas en la provincia de Riobamba y en Perú en las cadena del café en la región amazónica de San Martín. El relato de cada uno de estos casos pueden observarse en el Pag. 75.

Los casos de aplicación de la metodología fueron antecedidos por cursos talleres de capacitación en cada experiencia, tomando como referente la Guía de Capacitadores del EPCP (2008), de manera que los equipos que implementaron el EPCP dispusieron de

Taller de EPCP con socios de Uganda en los Andes, durante julio del 2005.

los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su correcta aplicación. También fueron objetos de un acompañamiento permanente, tanto físico como virtual, por personas de la Iniciativa Papa Andina expertos en la metodología.

Colaboración continua

Este manual de usuario es el producto de muchas discusiones constructivas e intensas que involucraron a un gran número de miembros de organizaciones de I&D de varios países. Estos actores han contribuido con invalorable información y tiempo, y quisiéramos tomar esta oportunidad para agradecerles profundamente.

Sin embargo, no debe ser visto como último paso en la documentación del EPCP. Estamos seguros que implementaciones futuras proveerán de nuevos puntos de vista y ayudarán a mejorar al EPCP y la forma en que éste es documentado. ¡Esperamos que usted pueda contribuir a este proceso de enriquecimiento en el futuro!

Respondiendo al reto del desarrollo en áreas rurales

"Una de las causas de la pobreza es el fracaso para aprovechar oportunidades de mercado."

Riesgo de marginalización

El rápido crecimiento urbano implica un desafío para los pequeños productores rurales, que corren el riesgo de marginalizarse cada vez más a medida que poderosas cadenas de supermercados y cadenas agroindustriales determinan las "reglas del juego", al preferir trabajar con productores de gran escala y bien organizados.

El acceso limitado a información y contactos debilita la posición de los pequeños productores en el mercado, haciendo que su producción agrícola sea cada vez más riesgosa y poco o nada rentable. Esta situación perpetúa la pobreza y pone en riesgo la fuente de recursos en las áreas rurales. Los **capitales social** y **humano** (especialmente los jóvenes) se pierden a medida que su **competitividad** declina, poniendo en marcha una caída en espiral que perjudica su capacidad de competir (ver **Figura 1**).

Coordinar y colaborar para competir

La mayoría de las organizaciones de I&D están de acuerdo en que un mejor acceso a los mercados es un elemento crucial en el aumento de la competitividad de las áreas rurales y sus productores. Promover la colaboración entre los diferentes **actores** de una **cadena productiva** es un enfoque prometedor para:

- **Incrementar la eficiencia de la cadena productiva,** disminuyendo los costos de producción y transacción que ocurren entre los diferentes actores.
- **Elevar el valor de los productos y servicios generados a lo largo de la cadena productiva,** justificando precios de venta más altos en función a la calidad y a la diferenciación.
- **Identificar conjuntamente nuevas oportunidades de mercado** que se pueden explotar dentro de una

relación "gana-gana" entre los diferentes actores de la cadena productiva.

- **Promover el aprendizaje mutuo y el conocimiento colectivo**, como parte de las actividades comerciales que refuerzan los lazos de confianza entre los actores de las cadenas productivas.

¿Cómo intervenir en las cadenas productivas?

Estimular desde afuera la colaboración entre los actores de una cadena es una tarea compleja. Los **actores** compiten en términos de precio y calidad en su quehacer diario. Esto aparentemente restringe el desarrollo de **confianza** y de acciones concertadas. Es necesario promover la creación de espacios de encuentro entre los actores de las cadenas productivas donde puedan trabajar de **manera conjunta y colaborativa.**

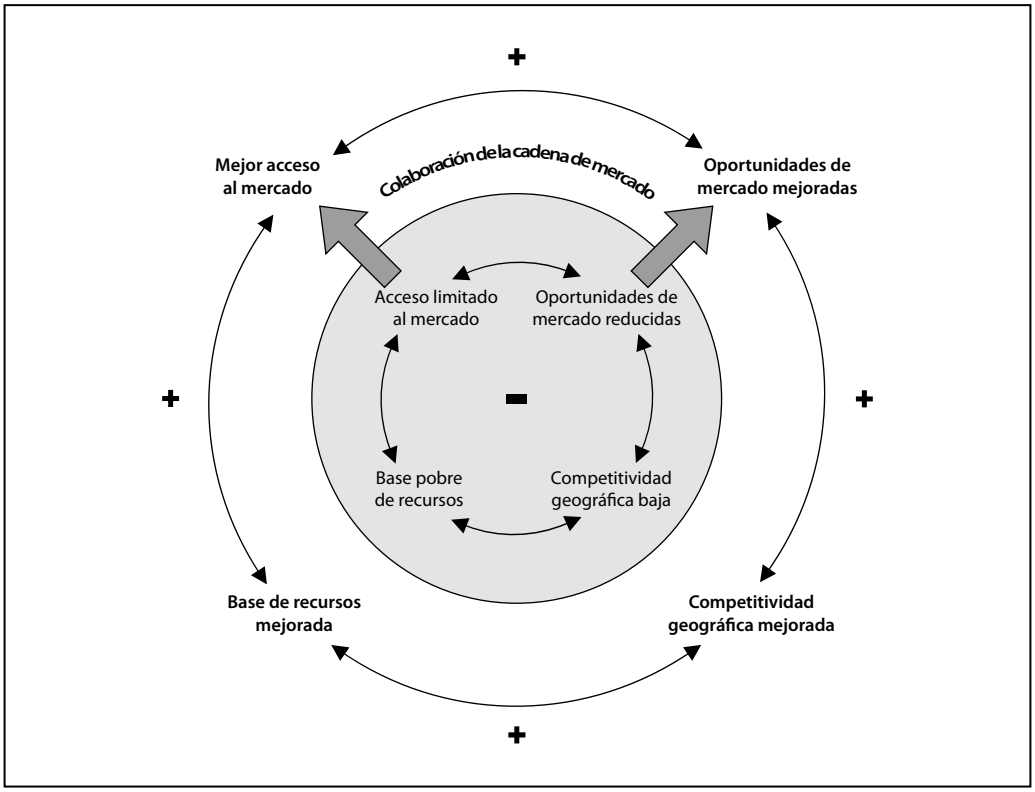


Figura 1 **Colaboración en la cadena productiva: sobrellevando la "trampa de la competitividad" que afecta a las áreas rurales.**

Nueva metodología para estimular la colaboración

El EPCP brinda lineamientos para las organizaciones de I&D que se enfrentan con la pregunta de cómo intervenir efectivamente en las cadenas productivas. Basado en un proceso que consta de tres fases, el EPCP busca promover el acceso de pequeños productores al mercado generando confianza y relaciones de colaboración entre los diferentes actores, para que de manera conjunta puedan identificar nuevas oportunidades de mercado, abrir nuevas rutas de comercialización y modernizar la presentación de sus productos. Esto deberá ayudar a revertir la caída en espiral de la competitividad que mencionamos anteriormente y proveer una base sostenible para el desarrollo rural (ver **Figura 1**).

Sobre este manual del usuario

"Saber hacia donde quieres ir es una cosa, pero el llegar allí es otra diferente."

Propósito El objetivo principal de este manual del usuario es presentar la teoría y la práctica del EPCP, para que los **interesados** puedan aplicarla en sus respectivos contextos de trabajo.

Audiencia Este manual ayudará a:

- **Investigadores y profesionales del desarrollo** para que puedan lograr conocimientos y habilidades que les permitirán adaptar y usar el EPCP en sus actividades.
- **Líderes de proyectos de I&D y diseñadores de políticas** para entender, planear y supervisar procesos participativos de I&D guiados por la demanda, en los que se presta especial atención a las cadenas productivas.
- **Maestros y estudiantes** a aprender más acerca del desarrollo rural, la competitividad de las cadenas productivas, los métodos participativos de I&D y mercadeo.
- **Líderes de asociaciones de productores y empresarios** interesados en conocer el proceso EPCP en el que se van a involucrar y con el cual van a colaborar en el logro de determinada(s) innovación(es).

Estructura y contenido

Esta manual contiene lo siguiente:

Capítulo 1
- Conceptos básicos de competitividad en la cadena productiva que influyen en los procesos de desarrollo rural.

Capítulo 2
- El EPCP descrito como un proceso estructurado en tres fases que busca: (1) definir, (2), analizar e (3) implementar innovaciones conjuntas entre los actores de la cadena productiva.

Capítulo 3
- Experiencias de aplicación del EPCP en diferentes contextos productivos.

Capítulo 4
- Herramientas útiles que pueden ser aplicadas en combinación con el EPCP.

Indicaciones útiles

Para facilitar el aprendizaje, en los diferentes capítulos se cuenta con indicaciones diseñadas para proporcionar al lector conocimientos sobre aspectos teóricos y prácticos del EPCP. Se emplean los siguientes símbolos:

- **Conceptos Básicos (C)** presenta las ideas y teorías más importantes.

- **Recomendaciones Metodológicas (T)** brindan ayuda cuando se trabajan aspectos prácticos de I&D.

- **Aplicaciones Concretas (A)** se presentan ejemplos de aplicación del EPCP.

Referencias

Para hacer más fácil el uso de esta guía, hay referencias a las diferentes secciones del texto. Una pequeña flecha al lado izquierdo indica la sección donde se puede encontrar información relacionada a determinado tema.

p. VIII

Tabla de contenidos

Prólogo III
Respondiendo al reto del desarrollo en áreas rurales VII
Sobre este manual del usuario IX
Tabla de contenidos XIII

Capítulo 1: Conceptos básicos de competitividad en cadenas productivas .. 1
Introducción 1
Desarrollo local y competitividad en la cadena productiva 3
Innovaciones en cadenas productivas 6
Construyendo confianza entre los diferentes actores 9
Procesos participativos para el desarrollo de la cadena productiva 14

Capítulo 2: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP) 19
Introducción 19
¿Qué es el EPCP? 22
Conociendo y entendiendo a los actores de la cadena 30
Analizando oportunidades potenciales de negocio 43
Implementando innovaciones en la cadena productiva de manera conjunta 57
Seguimiento: Consolidación de las innovaciones 70

Capítulo 3: El EPCP en diferentes contextos 75
1: Promoviendo la articulación sostenible de productores de papas nativas 75
2: Búsqueda de mercados y diversificación de derivados lácteos 79
3: Desarrollo del mercado interno de café 84
4: Identificación de nuevos mercados para pequeños productores de ñame 89
5: Difusión y promoción del consumo de papas nativas 94

Capítulo 4: Herramientas útiles para el EPCP 99
Introducción 99
Herramienta 1: Filtro de Impacto 103
Herramienta 2: Sketch de la cadena 111
Herramienta 3: Diagnóstico rápido de mercado 115
Herramienta 4: Estudio de mercado cuantitativo 119
Herramienta 5: Grupos focales 127
Herramienta 6: Desarrollo de un concepto de marketing 137
Herramienta 7: Plan de Negocios 143

Acrónimos 149
Colaboradores 151

Contenidos de cajas de texto

Conceptos Básicos

C1. Capitales humano y social 4
C2. Invención versus innovación 7
C3. Prerrequisitos para obtener legitimidad del liderazgo 11
C4. Desconfianza horizontal y vertical en las cadenas 12
C5 Empoderamiento y género 15
C6. Desarrollando interacciones constructivas 16
C7. EPCP letra por letra 22
C8. Definición de herramienta, metodología y enfoque 23
C9. Resumen del análisis FODA 49
C10. Concepto de mercadeo 60
C11. Responsabilidad social empresarial 64

Recomendaciones Metodológicas

T1. Preparación de las preguntas de orientación 33
T2. Planificación de la entrevista: dónde y cuándo 34
T3. Triangulando la información de la cadena 35
T4. Criterios para la formación de los grupos temáticos 37
T5. Familiarización de los miembros de los grupos temáticos 40
T6. Cultivando valores positivos desde el comienzo 41
T7. Generando beneficios en cada reunión 46
T8. Propiciando un espacio para los actores cercanos al consumidor final 48
T9. Dirigiendo a los consultores 51
T10. Involucrando nuevos actores claves en el proceso del EPCP 54
T11. Ayudando a los actores clave a ganar visibilidad 55
T12. Haciendo entrega gradual de las responsabilidades 59
T13. Capitalizando el progreso visual 62
T14. Manejando discusiones de difícil transparencia 63
T15. Atrayendo uno o dos "peces gordos" 66
T16. Visualizando las innovaciones en un ambiente real de cadena 67
T17. Consolidación de las innovaciones del EPCP 71
T18. Subsidiando al sector privado 72
T19. Desarrollo de capacidades 73
T20. Diseñando el proceso de evaluación 105
T21. Tenga cuidado de no influenciar opiniones 130
T22. Uso de marcas como factor de diferenciación 140
T23. Comprobando primero la calidad del trabajo 145

Aplicaciones Concretas

A1. Aplicación inicial del filtro de impacto 107
A2. "La papa cuadrada" 114
A3. Analizando opiniones de los consumidores acerca de hojuelas de papa hechas con papas nativas amarillas 118
A4. Determinando el tamaño de mercado potencial para las hojuelas de papa amarilla nativa 125
A5. Tenga cuidado de no influenciar opiniones 136
A6. Creando "Puré Andino" 141
A7. Estructura del plan de negocios 146

Figuras

Figura 1 Colaboración en la cadena productiva: sobrellevando la "trampa de la competitividad" que afecta a las áreas rurales VIII
Figura 2 El EPCP crea un círculo virtuoso que potencia el desarrollo rural 2
Figura 3 Competitividad de la cadena productiva y el desarrollo local 4
Figura 4 Estrategias de negocios relacionadas al ciclo de vida de las innovaciones. 7
Figura 5 Confianza interna (I) y externa (E) en cadenas productivas 9
Figura 6 El EPCP como un plan conceptual para construir un puente: una sólida plataforma que genera beneficios para sus usuarios 20
Figura 7 Estructura y objetivos de las tres fases del EPCP 25

Tablas

Tabla 1 Competencias del facilitador EPCP 18
Tabla 2 Resumen de las herramientas útiles incluidas en el EPCP 27
Tabla 3 Propósito y principio de la Fase 1 30
Tabla 4 Resumen de los pasos de la Fase 1 31
Tabla 5 Propósito y principio de la Fase 2 43
Tabla 6 Resumen de los pasos de la Fase 2 44
Tabla 7 Propósito y principio de la Fase 3 57
Tabla 8 Resumen de los pasos de la Fase 3 58
Tabla 9 Ejemplo: evaluando distintas oportunidades de negocio del proyecto INCOPA 108

Capítulo 1: Conceptos básicos de competitividad en cadenas productivas

Thomas Bernet, Graham Thiele

"Aquellos tiempos en que competías aislado han terminado: los ganadores de hoy son aquellos que trabajan en equipo, sobre la base de la confianza."

Contenido Este capítulo presenta un conjunto de conceptos teóricos interrelacionados entre sí, que fortalecen el trabajo práctico con el EPCP.

Introducción

¿Cómo competir en el mercado global?

La globalización de los mercados plantea un desafío considerable para los productores y aquellos que habitan en áreas rurales en los países en desarrollo, donde la inadecuada infraestructura y el acceso limitado a la información incrementan sus costos de producción y transacción. Entonces, ¿cómo es que los productores podrían competir en estos mercados que demandan cada vez más calidad, mayor productividad y puntualidad en las entregas?

La cadena productiva necesita un proceso continuo de innovación, que debería permitir que los involucrados identifiquen y tomen ventaja de nuevas oportunidades de mercado de manera constante, afectando positivamente a los productores rurales. Para lograr esto, los actores involucrados deben tener la oportunidad de interactuar con otros actores de la cadena y construir relaciones de confianza mutua. Sólo de esta manera se logrará el uso óptimo de los recursos disponibles y transformarlos en productos y servicios que generen valor para los actores de la cadena en general y para los consumidores en particular.

Pero, ¿cómo se puede lograr esa colaboración en una situación donde los actores desconfían el uno del

otro, ya que compiten día a día negociando precios, calidad y términos de pago?

Contribución del EPCP al desarrollo rural

El EPCP es un instrumento para intervenir en aquellas cadenas productivas que no tienen coordinación, facilitando cambios y creando un ambiente que fomente la interacción entre los actores, promoviendo aprendizaje, confianza mutua y estimulando innovaciones colectivas.

Un proceso de innovación debería crear un "círculo virtuoso" que mejore las condiciones de desarrollo en las áreas rurales, incrementando la competitividad no sólo para la cadena productiva, sino también para las comunidades y los productores, quienes se ven **empoderados** a medida que se benefician con el acceso a mercados, contactos e información (ver **Figura 2**).

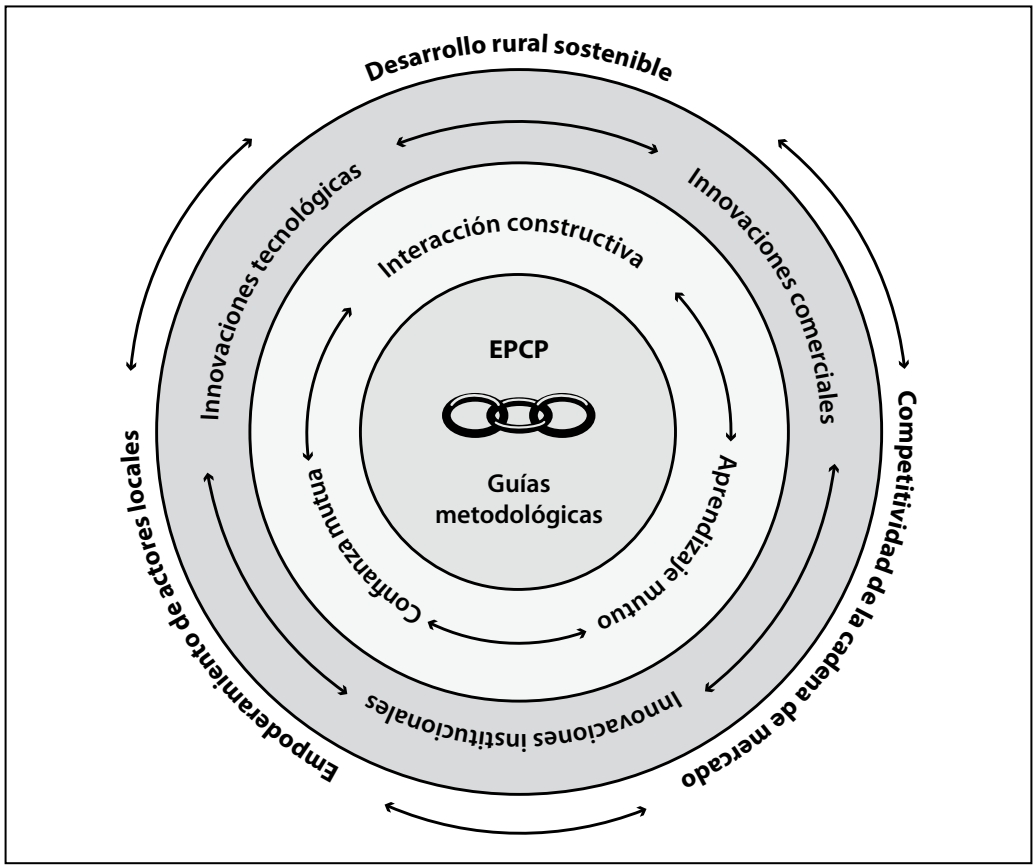


Figura 2 El EPCP crea un círculo virtuoso que potencia el desarrollo rural

Desarrollo local y competitividad en la cadena productiva

Acceso a diferentes tipos de capital

El capital es la base para cualquier actividad productiva: son los recursos que hacen posible la producción y que ésta genere valor. Se distinguen cinco tipos de capital:

- **Capital natural** – factores medioambientales necesarios en el proceso de producción, como la tierra y el agua.
- **Capital físico** – activos físicos que facilitan el proceso de producción, como herramientas, máquinas, inmuebles, caminos y sistemas de irrigación.
- **Capital financiero** – efectivo y reservas monetarias que proveen liquidez necesaria en los procesos de producción.
- **Capital humano** – conocimientos y habilidades de las personas que conducen los procesos productivos.
- **Capital social** – organizaciones, redes, e instituciones que facilitan la acción colectiva entre los diferentes actores.

El desarrollo de capitales

El desarrollo de un área geográfica requiere de una combinación óptima de diferentes tipos de capitales. Juntos, los capitales físicos, natural y financiero sientan las bases para los procesos de desarrollo, sin embargo, los capitales sociales y humanos (ver **Cuadro C1**) van teniendo una mayor importancia ya que impulsan y catalizan estos procesos y aumentan el **valor agregado**.

Ni el **capital humano** ni el **social** disminuyen con el uso. Por el contrario, disminuyen por el desuso. Estos tipos de capital son cruciales para el desarrollo de procesos que mejoran la **competitividad**. Pero, ¿cómo se pueden construir?

Buena colaboración a lo largo de la cadena productiva

Los vínculos estratégicos entre áreas geográficas y cadenas productivas competitivas son esenciales. Los actores locales, vinculados a la producción primaria, deben colaborar con aquellos actores que son capaces de ingresar a un mercado con productos y servicios valiosos

para los consumidores y rentables para los productores de las áreas rurales. Esto aumenta no sólo los ingresos, sino también el desarrollo local en general, a través de la creación y el uso del **capital social** y **humano**, que genera nuevas oportunidades (ver **Figura 3**).

C1. Capitales humano y social

El **capital humano** se refiere a las capacidades de una persona, sus habilidades y conocimientos, que ayudan a optimizar procesos y resultados. Este tipo de capital se adquiere mediante la educación y la experiencia personal. Es muy diferente del capital social, que se desarrolla interactuando con otras personas, a través de relaciones positivas y trabajo en redes y plataformas. A través de la construcción de empatía, confianza y obligaciones mutuas, el capital social facilita interacciones fructíferas y la toma de decisiones consensuadas. Al hacer negocios, el capital social disminuye los costos de transacción y reduce el riesgo involucrado en la toma de decisiones.

Tal como las otras formas de capital, los capitales social y humano son creados y mejorados mediante la inversión. Mientras el **capital humano** requiere de inversión en la educación personal y experiencia práctica, el **capital social** necesita la inversión de la interacción continua entre los actores involucrados.

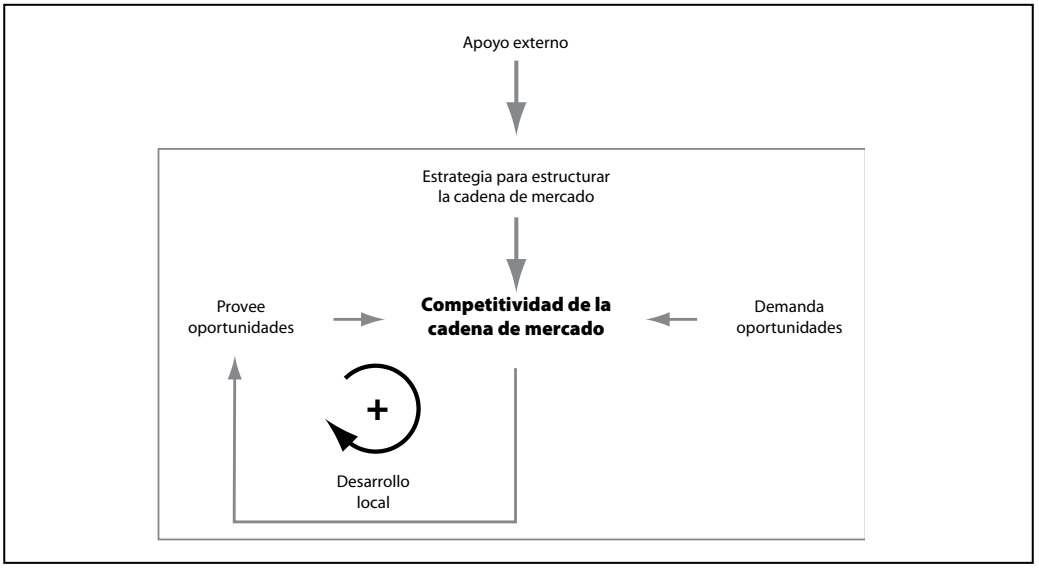


Figura 3 Competitividad de la cadena productiva y el desarrollo local

Apoyo estratégico externo

Las organizaciones de I&D pueden ayudar a congregar a diferentes actores involucrados en la cadena productiva y definir estrategias comerciales viables para toda la cadena productiva. Como entes externos, pueden sugerir y promover nuevas maneras de comercialización y facilitar procesos participativos que mejoren la colaboración entre los actores de la cadena, que construyan capital social y humano (ver Cuadro C1) y promuevan la competitividad de la cadena productiva, y por lo tanto, el desarrollo rural (ver **Figura 3**).

Venciendo obstáculos

Los estándares de calidad significan un reto muy grande en cualquier esfuerzo de vincular áreas rurales con cadenas productivas competitivas. La calidad de los alimentos y la seguridad que representa para el consumidor, por ejemplo, se ha convertido en una importante preocupación de los consumidores de hoy en día. Este asunto global coloca a los países en desarrollo en una posición difícil, ya que tienen que responder a este emergente requerimiento de altos estándares de calidad, esquemas de rastreo y certificación, que aseguren el uso de buenas prácticas de producción.

Estos nuevos requerimientos del mercado son un obstáculo, pero también ofrecen una oportunidad para aquellos que buscan mejorar la calidad de la producción así como la del producto. Rastrear la calidad de un producto a medida que viaja por la cadena, fomenta definitivamente un clima de trabajo en equipo entre los actores de la cadena y les permite identificar y tomar ventaja de las oportunidades de negocios nuevas así como de las existentes.

De la misma manera, la implementación de estándares de calidad también mejora la colaboración entre los productores y permite precios superiores que los consumidores están dispuestos a pagar. Por ejemplo, la producción orgánica y el comercio justo estimulan a los productores a trabajar organizados y a formar vínculos con consumidores para cumplir con los esquemas de certificación de calidad.

Innovaciones en cadenas productivas

Respuesta a necesidades cambiantes

"La "competitividad" es alcanzada solamente si los actores de la cadena productiva pueden proveer constantemente productos y servicios que tengan valor suficiente para el consumidor y al mismo tiempo son capaces de mantener la rentabilidad de la producción. Sin embargo, la competitividad no es un concepto estático, sino más bien dinámico: una vez alcanzada, deben realizarse ajustes continuos que la mantengan. Como consecuencia, las cadenas productivas deben responder a los cambios en la demanda, la competencia, las políticas y la disponibilidad de recursos (por ejemplo, factores de producción). Entonces, la competitividad de las cadenas productivas depende de la capacidad de innovación y de creación de valor de los actores involucrados en un ambiente cambiante!.

Ciclos de vida de las innovaciones

Como los productos, las innovaciones también tienen un ciclo de vida (ver **Figura 4**). El reto que afrontan las cadenas productivas es responder constantemente a los cambios en el ambiente del mercado. Al responder a tales cambios, existen dos posibles caminos a seguir: (1) los actores de la cadena pueden tomar ventaja de una oportunidad de mercado creciente a lo largo de su ciclo de vida (**A** en la **Figura 4**); y (2) pueden cambiar a nuevas oportunidades con mejores posibilidades en el futuro (**B** en **Figura 4**), especialmente si las oportunidades actuales se estancan.

Respondiendo activamente a la demanda cambiante

Las innovaciones no suceden espontáneamente. Son parte de un proceso que define e implementa nuevas ideas y conocimiento para hacer uso eficiente de los recursos y aumentar la satisfacción del consumidor. Los cambios llevados a cabo para asegurar esta adición de valor deben enfocarse en necesidades y oportunidades reales. Los consumidores se constituyen en el fundamento de las innovaciones comerciales.

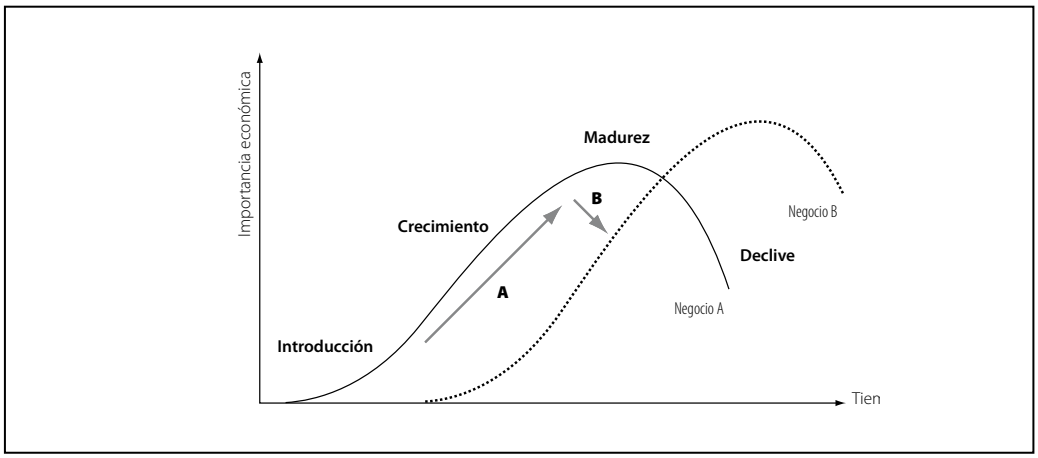


Figura 4 **Estrategias de negocios relacionadas al ciclo de vida de las innovaciones**

Las innovaciones no siempre deben tener un alto grado de novedad. Son también y muy frecuentemente la combinación y adaptación de cosas ya conocidas y aplicadas a un nuevo contexto, generando valor a los usuarios (ver **Cuadro C2**). Por otro lado, debemos entender que las innovaciones no son lo mismo que los inventos: ¡muchos inventos nunca han generado ganancias!.

C2. Invención versus innovación

Tanto la **invención** cuanto la **innovación** implican algo nuevo. Mientras que una invención es un descubrimiento -una nueva idea o un producto presentado al público por primera vez- una innovación se refiere a algo nuevo y útil que tiene un valor real en el mercado. En este sentido, las innovaciones siempre responden a la demanda, pueden estar basadas en inventos, pero la mayoría del tiempo están motivadas por una combinación nueva o combinada de ideas y actividades ya existentes donde el valor del producto se incrementa para los consumidores y productores. Una innovación es conocimiento aplicado que a su vez genera nuevos conocimientos.

Identificando opciones que crean algo único

Como parte de una buena estrategia de comunicación, las marcas registradas, las etiquetas y los conceptos de venta son mecanismos eficientes para diferenciar los productos en el mercado. Éstos no sólo agregan valor

al producto, sino que también hacen que sea único al diferenciarlo de otros similares. Este carácter de producto "único" es relevante no sólo para el consumidor, quien se podrá sentir mejor al no comprar un producto del mercado de masas, sino que también es relevante para los productores, quienes se protegen de competidores y tienen más poder para negociar el precio que reciben por sus productos. En otras palabras, los productores tienen mayor poder de negociación si pocos competidores o ninguno son capaces de ofrecer el mismo producto.

Construyendo confianza entre los diferentes actores

Rentabilidad de la confianza

El punto inicial de la innovación en las cadenas productivas es la creación de un alto nivel de confianza entre los actores involucrados: la confianza permite que los actores se comuniquen más eficientemente, desarrollen una visión compartida e implementen estratégicamente actividades que puedan poner esa visión en práctica. ¡Mientras más alto sea el nivel de confianza, mejores serán los resultados esperados en los procesos colaborativos!

En las cadenas productivas, la "confianza interna" (I en Figura 5) es el "facilitador" que asegura que haya una cantidad óptima de contacto entre los actores directos de la cadena: esto evita la no deseada fricción entre los actores de la cadena y sus efectos dañinos.

Simultáneamente, la "confianza externa" (E en Figura 5) asegura un óptimo nivel de interacción con actores externos, por ejemplo aquellos que no son parte de la cadena, pero cuyas actividades los afectan en diversas formas (a través de el abastecimiento de servicios y tecnologías, investigación, leyes, apoyo financiero, etc.).

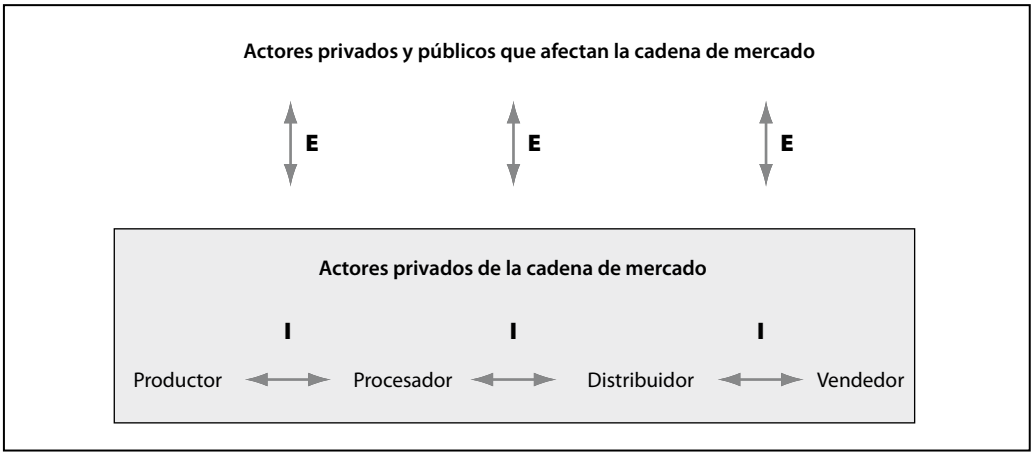


Figura 5 Confianza interna (I) y externa (E) en cadenas productivas

Catalizando innovaciones conjuntas

La confianza entre los actores involucrados en una cadena productiva y aquellos que la influencian crean un clima que conduce a la innovación a:

- Incrementar la calidad del intercambio de información, propiciando la creatividad y el aprendizaje.
- Reducir el tiempo tomado en llegar a acuerdos.
- Facilitar la definición de nuevas actividades y motivar a las personas a asumir roles de liderazgo y tomar riesgos.
- Incrementar el potencial para la resolución de conflictos.
- Promover la satisfacción personal y ayudar a integrar a los nuevos actores a la interacción.
- Permitir a las personas que "gozan" de la confianza de los demás que desarrollen la legitimidad de su liderazgo, permitiéndoles coordinar actividades a lo largo de la cadena productiva.

Creando confianza mediante el liderazgo

La confianza no sucede automáticamente, ésta debe de ser construida, poco a poco. Esto es significativamente cierto en cadenas productivas, donde la confianza crece lentamente mediante interacciones sociales positivas que deben ser manejadas cuidadosamente por facilitadores experimentados.

Tales facilitadores deberán contar con la legitimidad y las habilidades necesarias para liderar estos procesos de innovación jalados por la demanda, y deberán "capitalizar" las buenas ideas compartidas entre los actores. Sin este liderazgo es muy posible que se desaprovechen excelentes oportunidades de mercado.

Actores con liderazgo legítimo

¿Quiénes muestran un "liderazgo legítimo"? Sus seguidores podrán llamarlos "personas de confianza", personas quienes a través de sus acciones y posición han probado que sus intenciones e ideas pueden beneficiar a todos (ver **Cuadro C3**). Estos "líderes de la cadena productiva" pueden ser "internos" (actores de la cadena) o "externos" (personal de una organización de I&D).

C3. Prerrequisitos para obtener legitimidad del liderazgo

Dentro de las organizaciones, la **legitimidad del liderazgo** puede ser representada por un organigrama. Fuera de las organizaciones formales, donde los actores son independientes y participan libremente en un ambiente relativamente informal, nadie puede convertirse en un líder autoproclamado, en tales situaciones, la legitimidad del liderazgo deberá ser desarrollada y ganada.

El proceso por el cual una persona obtiene legitimidad en su liderazgo involucra una serie de actividades que prueben que esta persona "puede ser confiable". Una historia "limpia" puede ser un buen comienzo, así como la percepción de que la persona no está actuando meramente por intereses personales. En última instancia, el otorgamiento de la legitimidad del liderazgo dependerá de lo siguiente:

- Que las acciones y el "discurso" de la persona reflejen lo mismo.
- Que sus ideas y acciones beneficien a los otros actores.
- Que sean capaces de escuchar a los otros e involucrarlos al presentar ideas e implementar actividades

Nota: Los que siguen al líder están siempre alertas y buscarán constantemente verificar las buenas intenciones del líder y quienes se benefician de su liderazgo. Ganar la legitimidad necesaria para liderar implica tiempo y esfuerzo, pero ésta se puede perder en un instante debido a una acción o decisión mal juzgada.

Superando la desconfianza en las cadenas productivas

Dado el bajo nivel de confianza existente dentro de muchas cadenas productivas, es especialmente importante establecer un buen liderazgo. Los "líderes de la cadena productiva" ayudan a construir ambientes que generan confianza y propician las innovaciones

Productores de papa escépticos durante una reunión en las tierras altoandinas peruanas

buscadas. Dado que las cadenas productivas tienden a sufrir de competencia horizontal y vertical entre sus miembros (ver **Cuadro C4**), la generación de confianza debe de tratar con estas dos diferentes dimensiones de competencia de manera explícita.

C4. Desconfianza horizontal y vertical en las cadenas

Dos dimensiones diferentes de desconfianza ocurren en las cadenas productivas, ambas deben de ser afrontadas con diferentes medidas.

Desconfianza horizontal: Actores con actividades similares en la cadena productiva compiten al vender o comprar productos o servicios específicos. Es por eso que pelean por obtener la mejor participación de mercado, precios y condiciones de transacción. Esta competencia se acrecienta si se trata con commodities, cuando se comercializan grandes cantidades de mercadería al mayoreo en un mercado saturado. La proximidad de los actores (por ejemplo, los productores de una zona, los vendedores del mercado mayorista, los procesadores y supermercados de las zonas urbanas) agrava la situación, porque acrecientan el celo y hace más visible el oportunismo.

Desconfianza vertical: Actores que toman parte en diferentes actividades a lo largo de la cadena productiva pelean por salvaguardar sus propios intereses, poniendo en riesgo los márgenes de compradores y vendedores. Las negociaciones diarias por precios, calidad, condiciones de despacho y pago (especialmente en mercados saturados donde las ganancias se reducen a un mínimo) dan ventaja a aquellos que se aprovechan de otros mediante prácticas dudosas (como ofrecer productos de inferior calidad, pesos errados y retrasar pagos, entre otros). Como consecuencia, no es sorprendente que hasta las negociaciones hechas "sobre la mesa" involucren altos niveles de desconfianza.

Vendedores mayoristas compiten en el principal mercado de papa de Lima

Procesos participativos para el desarrollo de la cadena productiva

Ponerse la camiseta de "jugador externo"

Dado que sus intereses no son comerciales, las organizaciones de I&D están en una buena posición para liderar los procesos participativos requeridos en las cadenas productivas y juntar a los actores que desconfían los unos de los otros, pero que están interesados en compartir ideas acerca de nuevas oportunidades de mercado.

Sobre todo, dado su prestigio, estas organizaciones de I&D están en mejor condición que los demás actores en términos de mayor acceso a información y contactos claves para estimular los procesos de innovación.

Enfocándose en la pobreza

Los procesos participativos ayudan a aquellos actores marginados económica y geográficamente a acceder a nuevas oportunidades estableciendo vínculos con otros actores de la cadena. Estas interacciones no sólo aumentan sus ingresos, sino que actúan como una estrategia viable de "**empoderamiento**" al mejorar el acceso de las personas a conocimientos, habilidades, contactos y redes sociales, empresariales y políticas.

Todos estos aspectos influenciarán de manera positiva el ambiente social, económico, y cultural de los actores involucrados, dándoles más espacio en la toma de decisiones para mejorar su condición de vida (ver **Cuadro C5**).

C5. Empoderamiento y género

Empoderamiento y **género** son dos conceptos que se encuentran vinculados. El **empoderamiento** puede definirse como la expansión de las habilidades de las personas para participar, negociar, influenciar, controlar los factores que afectan su bienestar y relacionarse con otros actores que contribuyen a su "nueva" interacción. El empoderamiento se enfoca en cuatro aspectos de la vida social y de integración de una persona:

- Su capacidad de tomar mejores decisiones estando informado.
- Su inclusión y participación en los procesos de toma de decisiones.
- El nivel de transparencia y responsabilidad relacionado con el uso de recursos.
- La capacidad de organizar acciones colaborativas a nivel local.

Basado en United Nations Environment Programme Global Environment Outlook Year Book 2004/5 (www.unep.org)

La **equidad de género** es una dimensión del empoderamiento. El análisis de género considera los roles sociales, culturales y económicos y las relaciones que rigen las vidas de mujeres y hombres. Específicamente se enfoca en:

- La forma de distribución de poder entre hombres y mujeres.
- La forma en que son definidos los roles sociales y las necesidades de hombres y mujeres.
- La forma en que las instituciones están diseñadas para incluir dimensiones de género.
- La formación de líderes mujeres que guían los procesos de innovación.

Enfoque en intereses comunes

Dado que las cadenas productivas se caracterizan generalmente por su informalidad y desconfianza, las organizaciones de I&D deben asegurar que haya una interacción fructífera y que las personas sean parte del proceso participativo. Para lograr este fin, deben enfocar el proceso básicamente en los intereses comunes de los actores. Esto ayudará a generar una visión conjunta y actividades que tiendan a beneficiar a todos, o por lo menos a la mayoría de los actores involucrados. La satisfacción de los intereses individuales y colectivos garantiza la continuidad de la interaccción y la aplicación de las innovaciones.

Facilitando interacciones fructíferas

Es fundamental la creación de un ambiente que favorezca un intercambio abierto y positivo de ideas para la construcción de cadenas productivas efectivas. Dado que este ambiente favorable no se da por sí mismo, debe ser puesto en práctica en forma activa por los facilitadores del proceso (ver **Cuadro C6**).

C6. Desarrollando interacciones constructivas

Una **interacción** sólo es constructiva si los actores participan activamente y de manera respetuosa en el intercambio de información. Esto requiere un facilitador capaz de integrar y motivar a los diferentes actores, coordinando un intercambio de información para así llegar a una visión común basada en intereses compartidos. El facilitador debe crear un ambiente para la interacción donde:

- Se genere confianza con el estilo y contenido de la interacción.
- Los intereses formulados de manera conjunta guíen el proceso de innovación.
- Exista una cultura de tolerancia que permita a las personas aceptar y aprender de los errores.
- Los actores claves reciban especial atención.

El aprendizaje rápido es necesario

A pesar de que las organizaciones de I&D cuentan con muchas ventajas, de principio tienen un limitado o parcial entendimiento de todos los factores e intereses que afectan a los eslabones de la cadena productiva, así como de las transacciones que ocurren entre ellos. Inicialmente, los facilitadores de la organización de I&D carecerán de ideas en cuanto a trucos de comercialización, y podrán sentirse inseguros al facilitar interacciones entre "expertos de la vida real" que conocen perfectamente su negocio.

Como consecuencia, es primordial que los facilitadores aprendan rápidamente de los actores de la cadena. Esto les permitirá mantener la calidad del proceso participativo y afianzar la legitimidad de su liderazgo inicial.

Retos para la facilitación

Intervenir en cadenas productivas de manera que todos los actores involucrados se sientan cómodos para colaborar en las innovaciones es una tarea difícil. Se necesita un buen entendimiento del mercado de manera conceptual y práctica, unido a buenas habilidades de facilitación.

Nuevas creaciones culinarias hechas de papa deshidratada

Competencias del facilitador

El facilitador desempeña un rol importante en el proceso de aplicación del EPCP, constituyéndose en la persona clave para lograr las innovaciones esperadas por los actores. El facilitador debe reunir un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes para que lleve a cabo una labor efectiva.

Tabla 1 Competencias del facilitador EPCP

COMPETENCIAS		
Conocimientos	**Habilidades**	**Actitudes**
Principios y herramientas para facilitar procesos participativos	Manejo de dinámicas grupales	Apertura a trabajar con el conjunto de actores de la cadena productiva
Herramientas para conducir reuniones y establecer acuerdos	Trucos de facilitación	Sensibilidad hacia la diversidad de actores y género
Conceptos de cadenas productivas y desarrollo rural	Preparación de agendas y actas	Enfoque hacia la demanda
Conceptos de empoderamiento y participación	Capacidad para manejar la transición entre liderazgo, facilitación y acompañamiento	Actitud de servicio
Conceptos y herramientas de seguimiento y evaluación	Saber organizar su tiempo	Compromiso y responsabilidad
Dominio de la metodología EPCP	Lograr consenso y resolución de conflictos	Perseverancia

Tomado de: Antezana, I., Bernet, T., López , G. y Oros, R (2008). Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP): Guía para capacitadores. Centro Internacional de la Papa, Lima , Perú. 189-pp.

Capítulo 2: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

Thomas Bernet, Graham Thiele

"Los pilares de una buena colaboración son los intereses compartidos y la confianza mutua."

Contenido de este capítulo

Este capítulo presenta la estructura de las tres fases del EPCP. Detalla los objetivos y contenidos de cada fase y da consejos para lidiar con asuntos prácticos en la implementación del EPCP y en la consolidación de los resultados obtenidos.

Introducción

De proyectos a procesos

El EPCP reta la manera de pensar en los proyectos al dirigir su mirada hacia los procesos que se dan en las cadenas productivas.

Por años, el trabajo de las organizaciones de I&D se ha enfocado en solucionar restricciones en la producción, dejando los asuntos relacionados con el mercado al sector privado. En muchos casos, a pesar de haber logrado mejoras en la tecnología, los productores no tienen una mejor situación, dado que los problemas de acceso al mercado y los bajos precios han mantenido sus ingresos bajos.

Las organizaciones de I&D deben jugar un rol más activo en mejorar el acceso al mercado y la competitividad de sus principales beneficiarios. Esto requiere cambios sustanciales en las prácticas actuales de I&D: las organizaciones necesitan nuevos enfoques para intervenir sistemáticamente en cadenas productivas, y nuevas habilidades para hacerlo de una manera más eficiente.

Uniendo la teoría y la práctica

Somos concientes del grado de dificultad para:

1. Comprender una nueva metodología y
2. Tener las habilidades necesarias para adoptarla e implementarla.

Por eso en este manual presentamos ambos aspectos del EPCP, el práctico y el teórico, para así comunicar mejor "el saber y el hacer". Inevitablemente, este manual no va a poder responder todas sus preguntas acerca de cómo implementar el EPCP en situaciones específicas. Mucho del aprendizaje tendrá lugar una vez que comience a usar el EPCP como parte de su propio trabajo.

Combinando viejas y nuevas ideas

Como parte del mundo de la investigación y el desarrollo, usted descubrirá que el EPCP se construye sobre la base de conceptos con los que usted probablemente ya esté familiarizado. Entonces, ¿qué es lo nuevo que ofrece el EPCP?

El EPCP ofrece un proceso participativo sistemático que ayudará a su organización y a usted a intervenir más eficientemente en cadenas productivas. Esto se

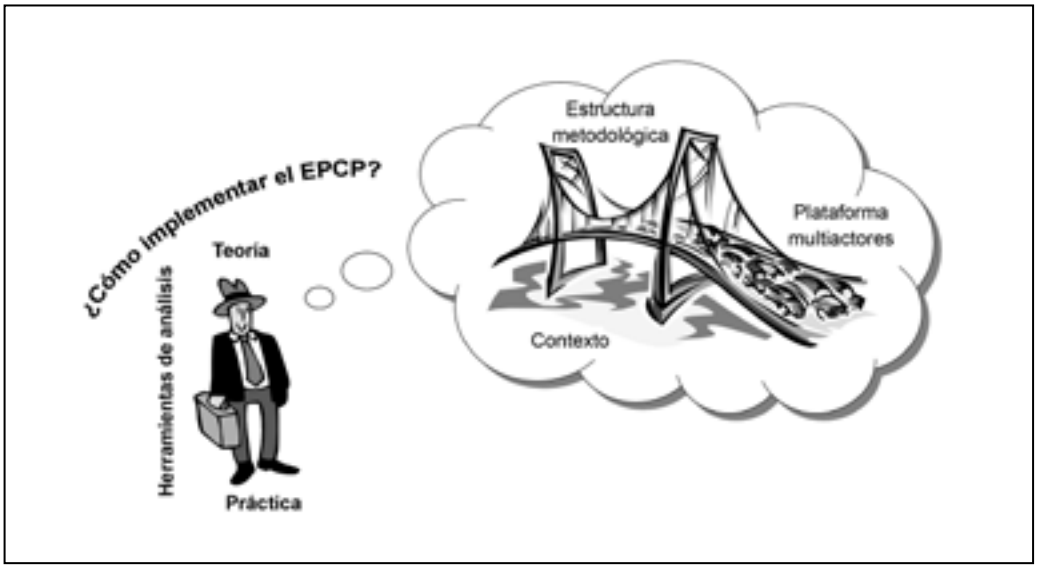


Figura 6 **El EPCP como un plan conceptual para construir un puente: una sólida plataforma que genera beneficios para sus usuarios**

logra al integrar viejas y nuevas ideas, conceptos y herramientas. Metodológicamente, el EPCP busca:

- **Combinar actividades de I&D** en procesos participativos.
- **Generar confianza** entre los actores de la cadena productiva como prerrequisito de una colaboración exitosa.
- **Estimular la innovación** entre los actores de la cadena productiva sobre la base de interacciones guiadas por la demanda

Lo que debería aprender de este capítulo

Luego de leer el presente capítulo, usted será capaz de comprender la lógica del EPCP: cómo es que pretende construir un puente para los actores de la cadena productiva (quienes son parte del puente), para permitirles sobrellevar su difícil contexto mediante una colaboración mejorada y sacando ventaja de beneficios tangibles (ver Figura 6). Cada capítulo cuenta con información práctica, que describe algunas herramientas útiles, así como experiencias de aplicación del EPCP.

¿Qué es el EPCP?

El EPCP en breve

El EPCP es un enfoque que ayuda a estructurar procesos participativos que involucran a diferentes actores de la cadena productiva. De esta manera, busca estimular innovaciones conjuntas basadas en ideas compartidas y en la confianza (ver **Cuadro C7**).

C7. EPCP letra por letra

"E" de **"Enfoque"**: El EPCP provee un marco metodológico cuyos contenidos pueden ser adaptados.
"P" de **"Participativo"**: El EPCP involucra a los interesados, haciéndolos parte de un proceso en el que la mayoría de las decisiones son tomadas de manera democrática.
"CP de **"Cadenas Productivas"**: El EPCP une a los diferentes actores de la cadena productiva, desde los productores, los consumidores y a otros actores que apoyan a la cadena.

Como enfoque (ver **Cuadro C8**), el EPCP provee lineamientos para conducir un proceso participativo, así como conceptos que pueden ser adaptados a situaciones específicas en las cadenas productivas. Sin embargo, la forma de implementación del EPCP variará en cada caso, por lo tanto las actividades que deben conducirse para resolver problemas específicos dependerán del contexto donde sea aplicado el enfoque.

En otras palabras, el común denominador del EPCP no es tanto "qué" se hace sino "cómo" se hace, ordenando el proceso en una estructura genérica de tres fases, descritas más adelante, y con un fuerte enfoque en la demanda de los consumidores y en la generación de confianza.

C8. Definición de herramienta, metodología y enfoque

Las **herramientas** son instrumentos bien definidos que se utilizan para resolver problemas específicos. Por lo tanto, cada problema o situación requerirá diferentes herramientas (por ejemplo usar un martillo o un cincel).
Las **metodologías** son técnicas o rutinas usadas para analizar y manejar situaciones complejas. Consisten de una serie de componentes bien especificados que son usados de maneras distintas, dependiendo de la situación o el problema (por ejemplo tallado de madera).
Los **enfoques** son los lineamientos que gobiernan procesos genéricos buscando un resultado práctico. Los enfoques delinean cómo afrontar diferentes tipos de situaciones y son independientes de las herramientas puntuales que deben de ser usadas en cada caso (por ejemplo principios de diseño de muebles).

Estimulando las innovaciones guiadas por la demanda

El EPCP se concentra en estimular innovaciones en la cadena productiva creando beneficios tangibles para los involucrados, es decir, "cosas" concretas. Dependiendo del tipo específico de situación e intereses de la organización de I&D que de principio lidera el proceso, las **innovaciones** que emergen del EPCP varían. Existen los siguientes tipos de innovaciones:

- **Innovaciones comerciales:** Involucran la creación de nuevos productos o nuevos conceptos de venta. No necesitan ser del todo nuevas; por ejemplo algo que nunca ha sido antes visto, sino que su grado de novedad puede ser atribuido a una nueva idea de procesamiento o simplemente a un novedoso diseño de empaque.
- **Innovaciones tecnológicas:** Involucran la implementación de nuevas tecnologías o la aplicación de nuevas prácticas. Desde la perspectiva del usuario, esto puede implicar la adaptación o adopción de tecnologías o prácticas existentes en nuevos contextos.
- **Innovaciones institucionales:** Son nuevas formas de interactuar y colaborar. Estas pueden ser de carácter formal o informal. En la práctica, pueden involucrar el fortalecimiento de obligaciones

mutuas (por ejemplo agricultura por contrato) o la constitución de organizaciones reconocidas legalmente (por ejemplo, una asociación de actores de la cadena productiva).

Diseño del proceso de tres fases

El EPCP involucra a actores de la cadena en un proceso participativo de I&D bien estructurado y bien guiado. Este proceso busca (1) identificar, (2) analizar y (3) implementar innovaciones de manera conjunta.

Durante este proceso, el EPCP se usa para tratar de incrementar gradualmente el nivel de (1) interés, (2) confianza y (3) colaboración entre los actores de la cadena productiva.

El rol de la organización de I&D que implementa el EPCP cambiará de (1) liderazgo hacia (2) facilitación para llegar finalmente al de (3) apoyo, de tal forma que a medida que transcurren las tres fases se empodere a los actores de la cadena productiva y se asegure que éstos se adueñen de las innovaciones generadas.

El EPCP tiene tres fases explícitas, cada una con un objetivo general claro y su propia lógica, sin embargo, las actividades específicas en cada fase varían según las necesidades. El rol de de la organización de I&D que lidera el proceso y el rol de los actores de la cadena, evolucionará sistemáticamente a medida que el proceso transcurre por las tres fases. (ver **Figura 7**).

Trabajo al interior de cada grupo temático

El EPCP busca involucrar activamente a los actores de la cadena productiva en el proceso participativo. Para lograr esto de una manera eficiente, durante la Fase 1 se lleva a cabo un análisis rápido inicial de la cadena productiva con el fin de identificar dos o tres temas centrales. Basados en estos temas, los interesados interactúan en grupos temáticos más pequeños durante las fases 2 y 3.

Cada grupo temático consta de 10 a 20 personas, y cuenta con un facilitador provisto por la organización de I&D involucrada. Es responsabilidad del facilitador asegurar que:

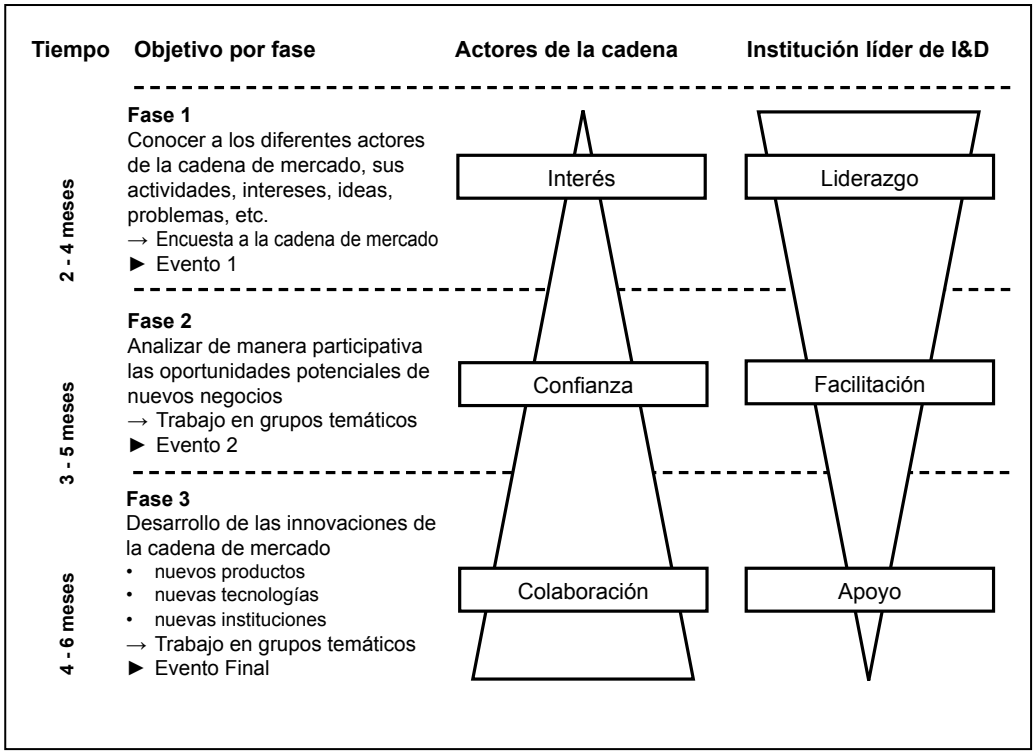


Figura 7 **Estructura y objetivos de las tres fases del EPCP**

1. Las discusiones sean guiadas por la demanda,
2. Las decisiones sean tomadas democráticamente y
3. Se logre un buen nivel de avance en cada reunión de grupo temático.

Cada fase tiene su propio evento final

Cada fase tiene su propio evento final (ver Figura 7), donde se presentan las actividades y resultados de cada fase a una audiencia más grande de interesados, incluyendo actores de la cadena productiva, organizaciones de I&D, donantes, etc. En la Fase 1, la organización de I&D presenta los resultados del estudio inicial de la cadena productiva, mientras que en las Fases 2 y 3 los participantes de los diferentes grupos temáticos presentan el trabajo y logros alcanzados.

Estos eventos finales más grandes son un elemento metodológico importante del EPCP, ya que ayudan a estructurar el proceso participativo y a visualizar los logros en las diferentes fases: ¡Hacer visibles los resultados mantiene la motivación y la participación!

Al mismo tiempo, estos eventos brindan oportunidades importantes de interacción activa, fortalecen el empoderamiento de los actores participantes claves al permitirles ganar responsabilidad y reconocimiento. Los eventos, además, son una oportunidad para involucrar a nuevos actores en el proceso del EPCP en aquellos temas en que los miembros de un grupo temático carecen de conocimientos específicos o contactos de negocios.

Actividades de I&D guiadas por la demanda

Dado que el EPCP responde básicamente a una estructura genérica de tres fases para intervenir en las cadenas productivas, el contenido de cada fase depende de su contexto. En otras palabras, la organización líder de I&D debe, en cada caso, proponer y propiciar la decisión colectiva respecto de qué actividades específicas se necesitan para responder a las demandas del grupo y ayudar a que el trabajo progrese. Las actividades tomadas por cada grupo pueden variar, pueden ser discusiones grupales, visitas de campo, estudios de mercado, investigación subcontratada, etc.

A medida que el trabajo es coordinado en las diferentes reuniones de los grupos temáticos, la conducción de las diferentes actividades puede estar a cargo de los actores participantes de la cadena productiva, consultores contratados, así como del facilitador o la facilitadora.

Proveyendo de un conjunto de herramientas útiles

Para proveer ayuda metodológica práctica, este manual incluye un conjunto de herramientas que pueden resultar útiles al diseñar y conducir diferentes actividades de I&D llevadas a cabo a lo largo de las diferentes etapas del proceso del EPCP (ver **Tabla 1**); éstas son detalladas en el capítulo 4.

Flexibilidad del EPCP

Como fue anteriormente mencionado, el EPCP se caracteriza por tener tres fases, cada una tiene un objetivo y su propia lógica de proceso (ver **Figura 7**). Esto permite bastante flexibilidad, dado que el EPCP debe ser adaptado a diferentes contextos. El EPCP es flexible en cuanto a:

Tabla 2 Resumen de las herramientas útiles incluidas en el EPCP

Objetivo por fase	Herramientas útiles
Fase 1: Conocer a los distintos actores de la cadena y sus situaciones	**Herramienta 1** Filtro de pobreza **Herramienta 2** Sketch de la cadena productiva
Fase 2: Analizar las oportunidades potenciales de negocio, de manera participativa	**Herramienta 3** Evaluación rápida de mercado **Herramienta 4** Estudio cuantitativo de mercado **Herramienta 5** Grupos focales **Herramienta 6** Desarrollo del concepto de mercadeo
Fase 3: Poner en práctica las innovaciones conjuntas	**Herramienta 7** Plan de negocio

- **Meta** – Primordialmente, el EPCP está diseñado para ser aplicado a una cadena productiva específica. Sin embargo, puede ser aplicado también en un contexto que involucra un conjunto de productos con características similares (como verduras orgánicas o frutas frescas).
- **Exactitud** – La precisión usada al analizar las potenciales innovaciones dependerá de la organización de I&D que utiliza el enfoque y de la precisión a la que quieren llegar los actores para tomar decisiones. El EPCP es flexible en este sentido, puede ser usado de una manera sumamente cualitativa o una más bien cuantitativa. Dicho esto, mencionamos, sin embargo, que a mayor exactitud de la información mayor será el costo para obtenerla y analizarla, aspecto que puede poner en riesgo la participación activa de los actores claves dado que este tipo de investigación toma más tiempo y recursos.
- **Duración** – La duración dependerá del contexto y el progreso logrado en cada fase. El EPCP es flexible en cuanto a tiempo. Sin embargo, con el fin de garantizar progreso y asegurar que los involucrados sigan lo suficientemente motivados para participar activamente, se ha comprobado que, idealmente, cada fase debería tener una duración menor a cinco meses.

La "lógica de la sostenibilidad" del EPCP: la transferencia de responsabilidades

El EPCP sugiere finalizar el proceso con un gran evento final, durante el cual se presenta al público los logros alcanzados. Finalizar explícitamente el proceso del EPCP es importante estratégicamente: el evento final comunica que a partir de ese momento las innovaciones están en manos de los actores de la cadena productiva, quienes para ese momento deben de sentirse y ser lo suficientemente responsables como para llevarlas adelante por si mismos. Sin embargo, el trabajo de I&D puede no haber concluido en este punto y otras acciones pueden ser necesarias para consolidar los logros alcanzados y terminar de transferir el liderazgo a los actores, como veremos en el punto siguiente.

Psicológicamente esta transferencia de propiedad es muy importante, dado que consolida la percepción de que la organización de I&D no es la verdadera dueña de las innovaciones, a pesar de los enormes esfuerzos que llevó a cabo. Esta noción es importante tanto para los actores de la cadena productiva como para la organización de I&D que lidera el proceso del EPCP.

Más apoyo Post-EPCP de ser necesario

A pesar de que el EPCP termina explícitamente con un gran evento final, esto no implica que la organización de I&D vaya a desvincularse por completo. Por el contrario, en muchos casos, el apoyo adicional por parte de la organización de I&D juega un rol clave. Sin embargo, este rol nuevo y diferente debe de ser definido claramente para consolidar los resultados del EPCP con intervenciones bien definidas, basadas en requerimientos específicos y en las necesidades de los actores de la cadena productiva quienes en este punto llevan adelante las innovaciones.

Este apoyo adicional, por ejemplo, puede ser importante cuando los pequeños productores deben de ser capacitados y organizados, para permitirles responder mejor a las oportunidades de mercado identificadas a través del EPCP. De la misma manera, podrá requerirse más investigación para eliminar cuellos de botella en la producción, almacenaje, procesamiento, etc. Para estas actividades de consolidación o expansión, la organiza-

ción de I&D debe ser muy clara en comunicar que no puede jugar el rol de un actor del sector privado; esto es, que no puede involucrarse en el mercadeo, ni subsidiar actividades que son estrictamente comerciales.

Fase 1 del EPCP

Conociendo y entendiendo a los actores de la cadena

Objetivo de la Fase 1

El objetivo de la primera fase es que la organización de I&D que implementa el EPCP se familiarice con la cadena productiva que ha elegido y con sus actores, así como identificar potenciales innovaciones basadas en intereses compartidos de los actores involucrados. Las innovaciones potenciales identificadas son analizadas profundamente en la Fase 2.

La primera fase también es denominada como FASE DE DIAGNÓSTICO, teniendo como propósito identificar a los principales actores de la cadena productiva para involucrarlos en el proceso, conocer los problemas y soluciones existentes en el negocio y sobre todo para identificar las ideas o proyectos para mejorar la situación actual. Finalmente se busca la creación de grupos de interés en torno a oportunidades comerciales que pueden ser explotadas para beneficios de todos los actores de la cadena productiva.

Tabla 3 Propósitos y principio de la Fase 1

Fase de diagnóstico	
Propósitos	1. Identificar actores claves de la cadena 2. Conocer sus intereses, problemas, soluciones, ideas y proyectos para mejorar la situación 3. Crear grupos de interés en torno a problemas comunes y oportunidades de negocio
Principio	Motivar el involucramiento de los actores e incentivar el conocimiento mutuo
Rol institucional	Liderazgo

El principio de esta primera fase es motivar la participación e involucramiento de los actores alrededor de problemas y oportunidades. La I&D que promueve la aplicación del EPCP desempeña un rol de liderazgo, pues lleva a cabo las diferentes actividades correspondientes a este primer momento.

Estructura y herramientas útiles de la Fase 1

La Fase 1 consiste de tres pasos o momentos (ver **Tabla 4**). Sin embargo, dependiendo de la base de conocimientos y contactos de la organización de I&D que implementa el EPCP, el paso 1 puede ser omitido o llevado a cabo en un periodo más corto.

Tabla 4 Resumen de los pasos de la Fase 1

Estructura de la Fase 1	Tiempo	Actividades y herramientas útiles
Paso 1. Diagnóstico rápido de la cadena productiva	3 a 6 semanas	Mapeo de actores Diagnóstico Cualitativo
Paso 2. Definición de los grupos temáticos	1 día	Herramienta 1: Filtro de pobreza
Paso 3. Evento final	3 a 5 semanas	Herramienta 2: Sketch de la cadena productiva

Paso 1 Diagnóstico rápido de la cadena productiva

El primer paso consiste en llevar a cabo un diagnóstico rápido y cualitativo de la cadena productiva elegida. Este diagnóstico está basado en unas 20 a 40 entrevistas, que involucran a diversos actores de la cadena y a miembros de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Este diagnóstico permite a la organización de I&D que lidera el proceso lo siguiente:

- Conocer a los actores claves de la cadena.
- Comprender las situaciones y prácticas de los actores involucrados en la cadena.

- Identificar "cuellos de botella" y oportunidades asociadas con los diferentes eslabones de la cadena (por ejemplo producción, comercialización, procesamiento, consumo).
- Explorar oportunidades de mercado que pueden ser aprovechadas mediante una mejor colaboración entre los actores de la cadena.
- Concientizar a los actores entrevistados acerca de las limitaciones existentes y de las posibles oportunidades de colaboración en la cadena.
- Hacer que los participantes sientan que son "expertos de la cadena productiva" y motivarlos a participar en el evento final de la Fase 1, donde se discuten opciones de colaboración.

Mapeo de la cadena productiva

Una vez identificada la cadena, se deberá recopilar la información necesaria para tener un mejor entendimiento de los diferentes actores y sus actividades. Esta información puede ser obtenida de fuentes primarias (por ejemplo, entrevistas a personas que conocen de cerca a los actores de la cadena), así como de fuentes secundarias (por ejemplo, información estadística y estudios que brinden información acerca de ciclos de producción, oferta, volúmenes procesados, precios, volúmenes y frecuencias de ventas y consumo, etc.).

Planificando las entrevistas

Seguidamente, se constituye un grupo de dos o tres entrevistadores. De ser posible, este equipo debe estar conformado por personas con diferentes antecedentes profesionales, quienes de manera conjunta definirán la estructura y contenido de las entrevistas. Asimismo se preparan preguntas de orientación que darán una estructura básica a las entrevistas. Durante estas entrevistas, las preguntas de orientación pueden ser usadas a modo de lista que ayude a asegurar que todos los temas relevantes sean cubiertos (ver **Cuadro T1**).

El equipo deberá procurar mantener las entrevistas cortas, de tal forma que los actores involucrados no se cansen o incomoden.

T1. Preparación de las preguntas de orientación

Las **preguntas de orientación** deberán cubrir todos los temas relevantes incluidos en el análisis de la cadena. Estas preguntas deberán enfocarse en analizar la colaboración al interior de la cadena, así como potenciales oportunidades conjuntas. Las siguientes preguntas podrán ayudar a estructurar y guiar este tipo de entrevista:

1. ¿Puede usted definir brevemente sus actividades y su relación con esta cadena?
2. ¿Por qué está usted involucrado en estas actividades y cómo percibe a su negocio en general?
3. ¿Quiénes son sus proveedores y sus clientes más importantes, y cuán buena es su colaboración con ellos?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene que enfrentar dentro de sus actividades y dentro de la cadena?
5. ¿Cree usted que las organizaciones de I&D apoyan a la cadena productiva?
6. ¿Cómo podrían mejorar su negocio y la cadena?
7. ¿Qué productos o servicios nuevos podrían interesarle a usted o a otros actores de la cadena?
8. ¿Nos podría recomendar a otras personas con las cuales sostener esta entrevista?
9. ¿Le gustaría compartir otros comentarios con nosotros?

Seleccionando a los entrevistados

El número de entrevistas para realizar dependerá de la homogeneidad de los actores de la cadena bajo análisis. Como regla general, deberán entrevistarse de tres a cinco actores involucrados en el mismo tipo de actividad. De haber diferencias entre actores que desempeñan una actividad (por ejemplo; distintos tipos de procesadores), entonces serán necesarias más entrevistas para asegurar que todos los puntos de vista han sido recogidos.

La revisión de información secundaria (estudios de mercado, información proveniente de proyectos, estudios de competitividad, etc.) y conversaciones con personas que conocen la cadena es un buen punto de partida para elaborar una lista de posibles entrevistados.

Las entrevistas se inician con personas de una "lista corta" la cual va creciendo a medida que los entrevista-

dos sugieren nuevos nombres, por eso es importante no olvidarse de solicitar a los entrevistados sugerencias de personas a las que se podría entrevistar.

Conduciendo las entrevistas

Las entrevistas deberán ser conducidas por los miembros de la organización de I&D que actuarán como facilitadores en los grupos temáticos que serán formados posteriormente (en el primer evento). Si los facilitadores no tienen experiencia en este tipo de actividades, pueden ser acompañados por un especialista que les transmita la técnica de la entrevista.

Los 20-40 entrevistados pueden ser divididos en grupos de tal forma que las entrevistas se lleven a cabo paralelamente, ahorrando tiempo. Las entrevistas deberán seguir las cuatro reglas básicas: escuchar, sondear, observar y tomar nota.

Las primeras dos entrevistas deben involucrar a uno o dos actores conocidos por los entrevistadores, otorgándoles los medios para evaluar y familiarizarse con las preguntas de orientación, validando así la pertinencia de la guía de preguntas y asegurando que las entrevistas no duren demasiado tiempo (ver **Cuadro T2**).

T2. Planificación de la entrevista: dónde y cuándo

Generalmente, las entrevistas del diagnóstico no deberían tomar más de 45 minutos, a menos que el entrevistado esté sumamente motivado y ansioso por expresar sus ideas. Sea cual fuere el caso, debe tenerse cuidado en asegurarse de que los actores entrevistados no se agoten y pierdan el entusiasmo por responder, pues esto afectaría negativamente al resultado de la entrevista.

Preferiblemente, para ahorrarles tiempo a los entrevistados, la entrevista se deberá realizar en el lugar de trabajo de los propios actores. Esto también proveerá al entrevistador la oportunidad de formarse una idea más clara sobre la situación del entrevistado en relación con la cadena productiva.

Para identificar oportunidades potenciales de mercado, lo más recomendable es comenzar analizando a los actores más cercanos a los consumidores. Los acto-

res en el extremo de la producción pueden entonces evaluar rápidamente las oportunidades mencionadas en las entrevistas.

Generalmente las entrevistas deben ser personales e informales, para motivar a los entrevistados a expresar sus opiniones. Es esencial que los futuros facilitadores entiendan la forma de pensar y sentir de los actores, dado que esto les permitirá centrar la discusión en intereses comunes, previniendo así conflictos. Los entrevistadores deben investigar y pedir clarificación ante respuestas vagas o contradictorias. Las preguntas deben ser hechas de manera neutral como por ejemplo "¿podrías explicar a qué te refieres con el término 'buen cliente'?" sin inclinar al entrevistado a una respuesta en particular. Los comentarios interesantes hechos por los entrevistados se deben registrar como citas textuales. Con el fin de capturar diversos puntos de vista e intereses secundarios, es también importante "triangular" la información entre los actores (ver **Cuadro T3**).

T3. Triangulando la información de la cadena

Las entrevistas deben clarificar los intereses y los conflictos que existen entre los diferentes actores. Es importante entender y evaluar la forma en la que las opiniones varían a lo largo de la cadena. El entrevistador debe aceptar que la "realidad" es relativa, y depende en gran parte del punto de vista de cada individuo y de los intereses implicados.

Con el fin de verificar cómo son percibidos los diversos temas por los diferentes actores, el entrevistador debe hacerles las mismas preguntas. Al hacer esto, el entrevistador debe tener cuidado de no influenciar las respuestas solicitadas, dado que él o ella pueden tener ya una opinión personal sobre el tema bajo discusión.

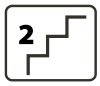
Evaluando los resultados del análisis

Durante cada entrevista, las respuestas dadas se deben registrar en la hoja de preguntas de orientación. Una vez que se hayan terminado todas las entrevistas, los entrevistadores deberían reunirse y sintetizar la

información recopilada, para generar conclusiones e hipótesis a ser discutidas.
La primera ronda de reflexión grupal debe centrarse en dos preguntas principales:

- ¿Existen diferencias entre las respuestas dadas por actores que desempeñan el **mismo tipo** de actividad?
- ¿Existen diferencias entre las respuestas dadas por actores que desempeñan **diversos tipos** de actividades?

Al leer las entrevistas, los comentarios resaltantes hechos por los entrevistados deben ser registrados como citas textuales. Esta valiosa información puede entonces utilizarse para subrayar los resultados con las mismas palabras utilizadas por los actores de la cadena.

Paso 

Definición de grupos temáticos

La información obtenida de los entrevistados proporcionará una descripción importante de la situación actual de la cadena específica bajo análisis. Al mismo tiempo, brindará información a la organización de I&D que implementa el EPCP acerca de conflictos existentes o potenciales y las oportunidades potenciales que podrían motivar el proceso participativo. De acuerdo con estas ideas concretas, los grupos temáticos deben ser formados para el evento final de la Fase 1, con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- Discutir oportunidades concretas para la colaboración en grupos más pequeños, lo que permite a los actores involucrarse más activamente según sus propios intereses.
- Crear un ambiente de confianza donde puedan compartirse ideas e intereses comunes y se pueda construir confianza, a pesar de las diferencias en puntos de vista, intereses y orígenes socioeconómicos.
- Entender mejor las circunstancias, prácticas y necesidades de los actores de la cadena involucrados.

Formando grupos temáticos

Los grupos temáticos que se definen y que se forman en el evento final de la Fase 1 juegan un papel clave en el trabajo participativo futuro del EPCP.

La organización de I&D debe tener una visión clara para crear grupos que promuevan la colaboración con los actores de la cadena alrededor de oportunidades potenciales de mercado que tengan resultados deseables (ver **Cuadro T4**).

Para anticipar qué oportunidades de mercado tienen más probabilidades de lograr un impacto positivo en los pobres o en el desarrollo rural, por ejemplo, un análisis rápido ex ante puede ser conducido antes de formar los grupos temáticos. Aquí el Filtro de Pobreza (ver **Herramienta 1**) puede ayudar a la institución de I&D que implementa el EPCP a determinar sistemáticamente cómo diversas oportunidades de mercado influenciarán en los objetivos específicos de desarrollo.

T4. Criterios para la formación de los grupos temáticos

La organización de I&D que implementa el EPCP es responsable de definir los grupos temáticos más prometedores para asegurar la continuidad del trabajo participativo. Se deben considerar los siguientes criterios al definir los grupos temáticos:

- Deben derivarse de los intereses de los entrevistados, conforme fue mencionado en el diagnóstico de la cadena.
- Deben ser lo suficientemente amplios para permitir a los involucrados sentirse cómodos y escoger cada uno un grupo en el que puedan participar activamente. Sin embargo, no deberán ser demasiado amplios para prevenir traslapes entre los grupos.
- Deben enfocarse en oportunidades prometedoras para los actores de la cadena, que también tienen el potencial de alcanzar objetivos de desarrollo como por ejemplo el impacto en la pobreza, el uso de recursos naturales, la equidad de género, etc.

Paso 3

El evento final

El evento final de la Fase 1 reúne a todos los actores de la cadena por primera vez. Este evento es el punto de partida real de las actividades participativas del EPCP y permite a la organización líder de I&D:

- Presentar los resultados del análisis de la cadena a los entrevistados y otros interesados.
- Discutir ideas y temas de interés acerca de la colaboración relacionada a las diferentes oportunidades concretas de mercado.
- Motivar el involucramiento activo en los grupos temáticos, que continuarán en las Fases 2 y 3.

Estructurando el evento en dos partes

El evento final de la Fase 1 debe constar de dos partes: (1) la presentación y discusión en plenaria general de los resultados del diagnóstico de la cadena, y (2) el trabajo hecho en dos o tres grupos temáticos. Para elaborar un programa atractivo para el evento, ambas partes deben estar planificadas de manera apropiada y creativa y se deben asignar responsabilidades específicas a las personas que conducirán el evento. Los arreglos logísticos dependerán del número de personas invitadas al evento.

Plenaria, presentación y discusión

Durante la primera parte del evento, luego de una breve introducción, se deberá dedicar el suficiente tiempo para la presentación y discusión de los resultados del diagnóstico. De manera ideal, esta presentación debe ser muy visual. Los presentadores deben considerar que la mayor parte de los invitados no son científicos.

Esta presentación debe concluir con sugerencias de la organización líder de I&D para los grupos temáticos, que permitirá a los participantes interactuar en grupos más pequeños (ver **Paso 2**).

Trabajo en grupos temáticos

Durante la segunda parte del evento, luego del intermedio, los participantes eligen el grupo temático en el que desean participar. Si los grupos son desiguales, en tamaño o composición, los facilitadores pueden distribuir a los participantes más homogéneamente o fusionar grupos. Sea cual fuere el caso, el facilitador de cada grupo debe comenzar con una actividad que

permita a los participantes presentarse, mencionando quiénes son y su interés principal en participar en ese grupo temático (ver **Cuadro T5**).

Cada persona debe escribir su interés principal en una tarjeta. Cada tarjeta se colocará en un tablero donde se esbozará una cadena productiva, de tal forma que cada tarjeta indique en cuáles actividades de la cadena están implicados los diversos actores del grupo. De esta manera se obtiene una descripción inicial al plasmar las actividades de la cadena representadas en el grupo, así como los principales intereses compartidos. Sobre la base de estos intereses comunes, se discuten oportunidades conjuntas potenciales y se identifican a los actores faltantes.

T5. Familiarización de los miembros de los grupos temáticos

El facilitador solicita a cada persona escribir en una tarjeta la razón principal por la cual participa en el grupo. Los participantes indican por turnos sus nombres, el tipo de negocio que representan y su motivación para unirse a este grupo temático. Durante la presentación de cada persona, la tarjeta que indica su interés principal se coloca en un tablero en el cual se ha esbozado una cadena productiva genérica, donde se muestran las actividades desde el extremo de los productores hasta el de los consumidores.

Una vez que todas las tarjetas se han colocado en el tablero, separadas por las diversas actividades de la cadena, el facilitador deberá evaluarlas según los siguientes aspectos:

- "¿Cuáles actividades de la cadena han sido colocadas y cuáles no y qué intereses tienen los diversos participantes?"
- "¿Cuáles son los intereses más comunes dentro del grupo?"

Uso potencial de un sketch de la cadena

Durante el evento final de la Fase 1, el equipo de facilitadores del EPCP puede realizar un sketch o dramatización de la cadena productiva (ver **Herramienta 2**), donde escenifican los roles de los diversos actores, comunicando así de manera visual el mensaje central del EPCP: "la colaboración en la cadena productiva es esencial para el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado". Al mismo tiempo, esta actuación ayuda también a los participantes a relajarse y crea un ambiente amistoso que favorece el intercambio de ideas en los grupos temáticos durante la segunda parte del evento.

Estas actuaciones pueden ser llevadas a cabo al comienzo del evento o luego de la presentación de los resultados del diagnóstico en plenaria, antes del comienzo del trabajo en grupos temáticos.

Brindando una buena facilitación

Este primer evento requiere un esfuerzo grupal por parte del equipo de la organización de I&D que lidera el EPCP. Una buena facilitación es clave para estimular una actitud positiva entre los participantes que los anime a compartir sus intereses e ideas. Esto es particularmente importante en esta etapa inicial del proceso del EPCP donde aún existe un nivel mínimo de confianza entre los participan-

tes. Así, los facilitadores deben ser muy cuidadosos al conducir las discusiones, colocando a los participantes en el papel de expertos en lugar de buscar imponer sus propias opiniones. Es importante asegurarse en dar a cada participante la oportunidad de expresarse. En general, es esencial una "actitud del servicio" en el establecimiento de valores positivos de interacción (ver **Cuadro T6**). Estos valores juegan un papel decisivo en la motivación de los actores a participar activamente en las reuniones de los grupos temáticos durante la Fase 2.

T6. Cultivando valores positivos desde el comienzo

Los facilitadores deben ser concientes de la enorme responsabilidad que llevan en proyectar un buen ejemplo y establecer una cultura de interacción beneficiosa. La motivación de los participantes de permanecer en el proceso participativo dependerá fuertemente de la conducción satisfactoria de las reuniones temáticas, sus interacciones beneficiosas y resultados tangibles.

La necesidad de generar beneficios tangibles para los participantes implica que los facilitadores deben entender claramente su rol de servicio en el proceso del EPCP y que los verdaderos expertos son los actores de la cadena, pues son ellos quienes viven la experiencia diariamente.

Tal actitud del servicio, junto con buenas habilidades de facilitación, construirá la legitimidad del liderazgo necesario para facilitar eficientemente el trabajo de los grupos temáticos en los momentos críticos del proceso, cuando la guía del facilitador juegue un papel en mantener el trabajo participativo correctamente encaminado.

Invitaciones para participar en la siguiente Fase

El evento puede finalizarse con un almuerzo que realce la interacción informal y logre que los participantes se sientan cómodos con la idea de seguir compartiendo sus ideas con otros actores de la cadena.

Hasta este momento, los facilitadores del EPCP deben de haber circulado una "hoja de suscripción", en la cual los participantes anoten su información personal de contacto y el grupo temático en el que desean participar durante la Fase 2. Es posible suscribirse a más de un grupo temático.

Más adelante, los facilitadores invitarán a las personas interesadas en participar en las reuniones de los grupos temáticos de la Fase 2, donde se discutirán y analizarán las oportunidades de mercado.

Asuntos prácticos de la Fase 1

- En comparación con otras formas de análisis de cadenas productivas, donde el uso de la estadística es importante, el EPCP utiliza un enfoque de entrevista mucho más cualitativo. El EPCP no está diseñado para obtener respuestas concluyentes y estadísticamente significativas. Sin embargo, busca mejorar el "entendimiento dentro de la cadena" por parte de la organización de I&D líder del EPCP, así como identificar a los actores interesados, fomentando un proceso participativo que permita la capitalización de sus conocimientos, intereses, e ideas.
- Aunque el EPCP no impone límites de tiempo en la Fase 1, idealmente, las entrevistas necesarias deben realizarse en un lapso dos a cuatro meses. Esto anima a los entrevistados a percibir que el proceso responde a sus opiniones y muestra que el EPCP produce resultados "verdaderos", rápidamente.

Fase 2 del EPCP

Analizando oportunidades potenciales de negocio

Objetivo de la Fase 2

El objetivo de la Fase 2 del EPCP es discutir y analizar oportunidades de mercado dentro cada grupo temático. Una vez conformado los grupos temáticos en el primer evento, estos son citados a una segunda reunión donde se consolidan las ideas y se empiezan a discutir y analizar oportunidades en reuniones posteriores, promoviendo así la interacción continua y el intercambio de conocimientos. En esta fase se puede invitar a nuevos actores que aporten con su experiencia y conocimientos a los objetivos del grupo. Al finalizar la fase el grupo de haber identificado oportunidades reales y concretas de intervención (negocios).

El principio de la Fase 2 es la generación de confianza entre los actores, mediante la interacción y el conocimiento compartido. La I&D que lleva adelante el proceso EPCP cumple el rol de facilitador.

Tabla 5 Propósitos y Principio de la Fase 2

Fase de análisis	
Propósitos	1. Conformar grupos temáticos y promover una secuencia de reuniones donde se discuten y analizan las oportunidades de negocios o innovación 2. Promover la interacción continua entre los actores y el intercambio de conocimientos en cada grupo 3. Identificar oportunidades "concretas" de negocio o innovación 4. Promover la socialización y análisis de los progresos Encontrar y estimular la participación de nuevos actores o aliados
Principio	Generar confianza entre los actores
Rol institucional	Facilitación

Estructura y herramientas útiles de la Fase 2

Durante la Fase 2, los actores continúan sus discusiones y trabajo colaborativo en los diversos grupos temáticos que fueron formados durante el evento final de la Fase 1. Para garantizar un suficiente número de participantes activos en cada grupo, la organización de I&D facilitadora puede sugerir fusionar con temas similares.

Las actividades llevadas a cabo en la Fase 2 varían según el caso, dependiendo del tipo de innovación propuesta. Dicho esto, los siguientes cinco pasos genéricos brindan la dirección para estructurar la Fase 2 (ver **Tabla 6**), especialmente cuando los grupos temáticos proponen innovaciones comerciales.

Tabla 6 Resumen de los pasos de la Fase 2

Estructura de la Fase 2	Tiempo	Actividades y herramientas útiles
Paso 1. Proporcionar información relevante a los grupos temáticos	1 a 2 sesiones	Visitas especiales, presentaciones de expertos externos
Paso 2. Evaluar las potenciales innovaciones	3 a 6 sesiones	Análisis FODA (ver **Caja C9**) Herramienta 1: Filtro de pobreza Herramienta 3: Diagnóstico rápido de mercado Herramienta 5: Grupos focales
Paso 3. Repasar las oportunidades analizadas	1 a 2 sesiones	Herramienta 7: Plan de negocios
Paso 4. Formular un plan de trabajo	1 sesión	---
Paso 5. Planear y llevar a cabo el evento final de la Fase 2	3 a 5 semanas	Programa

Paso 1

Proporcionando información relevante

El primer paso en la Fase 2 debe ser proporcionar información relevante a cada grupo temático, permitiendo así a la organización de I&D que lidera el proceso:

- Proporcionar a los actores información de línea base pertinente a los intereses del grupo.
- Propiciar el involucramiento de los actores y motivarlos a participar activamente en cada grupo temático.
- Acrecentar la legitimidad del liderazgo al responder a los intereses expresados por los actores de la cadena.

Respondiendo a las necesidades de información

Después de la primera reunión del evento final de la Fase 1, los actores que deseen continuar con el trabajo conjunto estarán ávidos por entender mejor las oportunidades de mercado discutidas. Por lo tanto, en cada grupo temático, el facilitador del EPCP debe planificar una primera sesión en la cual los expertos del grupo o externos compartan su información con el grupo, con presentaciones formales o reflexiones informales.

El facilitador también debe explicar de manera didáctica a todos los actores de la cadena que participan de los grupos acerca de los objetivos, propósitos y resultados del EPCP. Esto permite un mejor entendimiento sobre su participación y los beneficios que van a obtener cuando se termine el proceso.

Seleccionando a los presentadores

La selección de los presentadores es una tarea de cuidado, dado que los no seleccionados pueden sentirse excluidos. Así pues, los facilitadores deben actuar con sensatez al decidir quién debe realizar esta tarea. De manera general, se elegirá a los actores que contribuyan más relevantemente al grupo y que tienen más probabilidades de continuar participando. Los facilitadores deben asegurarse de que las primeras reuniones de la Fase 2 conduzcan a resultados de valor concretos, dado que estos estimulan participaciones adicionales (ver **Cuadro T7**). Esto es de particular importancia en el caso de aquellos actores clave (cercanos al consumidor) que tengan poco tiempo disponible para tales actividades (es decir aquellos con costos de oportunidad más elevados).

Organizando visitas especiales

Los facilitadores del EPCP pueden organizar visitas de campo especiales junto con sus grupos temáticos (ver **Cuadro T7**) con el fin de enriquecer el aprendizaje y fortalecer confianza. Visitas a centros de producción de actores miembros del grupo temático y el compartir "información privilegiada" fortalecerá la confianza entre los miembros del grupo. Estas visitas pueden también combinarse con las reuniones iniciales de la Fase 2. ¿Por qué no intentar discutir oportunidades potenciales de mercado en un almacén, en el campo o en una planta de procesamiento?

T7. Generando beneficios en cada reunión

Debido a que cada reunión significa un gasto para los participantes –tiempo es dinero– es fundamental que cada reunión sea beneficiosa. Es responsabilidad del facilitador generar beneficios de las reuniones, los cuales pueden ser nuevos contactos, aprendizaje relevante o simplemente, una buena interacción de ideas. En última instancia, con el fin de asegurar el involucramiento óptimo de los actores en el proceso del EPCP, los facilitadores deben ser creativos y reconocer rápidamente oportunidades que generen beneficios tangibles a los participantes (como por ejemplo un muestreo de producto durante una reunión grupal y visitas de campo especiales, etc.).

Paso 2

Evaluando innovaciones potenciales

Una vez que los grupos temáticos han recibido una primera "inyección" de información útil, es el momento de iniciar las discusiones grupales que consolidarán los intereses compartidos analizando las potenciales innovaciones conjuntas. Estas discusiones se convierten en el corazón de la Fase 2 y permiten a la organización de I&D líder:

- Enfocar las discusiones en oportunidades de mercado de interés común, tomando en consideración la demanda de mercado.
- Empoderar a aquellos actores cercanos al mercado cuya participación activa y continua es clave para el éxito del proceso.
- Potenciar el aprendizaje mutuo y la generación de confianza, ambos guiados por "soluciones de mercado" tangibles.

Consolidando intereses e ideas

Si los grupos temáticos no han llegado a algún acuerdo en cuanto a qué innovaciones alcanzar, se requerirán discusiones grupales adicionales. Puede ser ventajoso elaborar una lista con diversas opciones con el fin de priorizar una o dos oportunidades dentro de cada grupo temático. Estas se clasifican haciendo uso de criterios cualitativos simples, como por ejemplo:

- Viabilidad comercial.
- Relevancia para el consumidor.
- Efecto en la pobreza o el desarrollo rural.
- Probabilidad de desarrollo de la oportunidad de manera grupal.

Si esta forma de evaluación rápida genera resultados ambiguos, se puede enriquecer el proceso haciendo uso de la herramienta Filtro de Pobreza que determina el impacto previsto de una manera más sistemática (ver **Herramienta 1**). Sea cual fuere el caso, los facilitadores del EPCP deben dirigir cuidadosamente esta importante interacción, asegurándose de que los actores que tienen un mejor entendimiento de la demanda tengan el espacio suficiente para expresarse, previniendo así discusiones interminables que puedan desalentar a los actores más cercanos al consumidor final (ver **Cuadro T8**).

Sesión de grupo temático en una planta de procesamiento

T8. Propiciando un espacio para los actores cercanos al consumidor final

Existe el riesgo que ciertos actores (particularmente productores, trabajadores de ONG, investigadoras) tiendan a centrar la discusión en torno a temas relacionados a la producción, temas con los cuales la mayoría de los otros actores no están familiarizados. Para asegurarse de que el grupo identifique oportunidades con un verdadero potencial de mercado, aquellos actores más cercanos al consumidor final, que tienen un mejor entendimiento de la demanda, deben contribuir activamente a la discusión.

Por lo tanto es importante que el facilitador anime la participación de estos actores clave, sobre todo dado que tienden a estar subrepresentados en el grupo por su alto costo relativo de participación (invierten su tiempo en actividades de clara rentabilidad). Así pues, si no se presta atención a estos y a sus intereses, tarde o temprano dejarán de asistir a las reuniones, poniendo el trabajo del EPCP en riesgo.

Visualizando la cadena productiva

Para construir una comprensión sistemática de la cadena productiva entre los participantes, el facilitador de cada grupo debe intentar presentar visualmente la cadena haciendo uso de dibujos y otros medios gráficos. Tales imágenes de la cadena ayudan a aumentar el conocimiento de los participantes acerca de las actividades implicadas y los vínculos existentes entre los diversos actores y la forma en que las oportunidades potenciales de mercado podrían afectarlos. Además, el uso de tales ayudas visuales puede generar preguntas importantes y estimular nuevos e interesantes pensamientos, generando ideas innovadoras con respecto al diseño de nuevas y creativas opciones de negocios. De estar bien elaboradas, estas ayudas visuales pueden servir como referencias ilustrativas en discusiones futuras, ayudan a los nuevos participantes a ponerse al día con el grupo, a identificar los eslabones débiles de la cadena y entender cómo las innovaciones podrían mejorar esta situación.

Análisis sistemático de opciones

Una vez que el grupo temático haya decidido en qué oportunidades de mercado enfocarse, el facilitador podría decidir hacer uso del análisis FODA (ver **Caja C9**) para determinar, de manera participativa, las fortale-

zas, debilidades, oportunidades y amenazas potenciales asociadas a cada innovación.

Sin duda, este ejercicio del FODA proporcionará un importante primer vistazo al potencial del mercado y a la viabilidad de la innovación propuesta. Al mismo tiempo, también mostrará los vacíos en la información.

C9. Resumen del análisis FODA

El **análisis FODA** es una herramienta eficaz para identificar las **fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A)** relacionadas a una opción de negocio. Utilizado en un entorno participativo, como el EPCP, es útil trabajar con tarjetas que los actores puedan utilizar para resumir sus observaciones. Fijadas en la pared o puestas en el piso, estas tarjetas estimulan animadas discusiones que pueden ser usadas para validar la información recopilada en el grupo. Las siguientes preguntas proporcionadas a manera de guía, ayudarán a obtener máximos resultados en la discusión de oportunidades específicas de mercado:

Fortalezas

- ¿Cuáles son las ventajas de la oportunidad de negocio?
- ¿Cuáles son sus fortalezas como grupo?
- ¿Qué fuentes relevantes de recursos son accesibles para ustedes?

Debilidades

- ¿Cuáles son las debilidades de la oportunidad de negocio?
- ¿Qué es lo que no van a poder realizar de la mejor manera como grupo?
- ¿Cuáles son las áreas clave que requieren de su atención para evitar fracasar?

Oportunidades

- ¿Qué cambios en tecnología, mercados, políticas, patrones sociales y estilos de vida tienden a favorecer a la oportunidad de mercado?
- ¿De qué tendencias interesantes tiene usted conocimiento?

Amenazas

- ¿Qué obstáculos enfrenta que se encuentran fuera de su control?
- ¿Qué es lo que la competencia hace mejor?
- ¿Podría enfrentar problemas de falta de liquidez de flujo de caja?
- ¿Podría alguna de sus debilidades poner en riesgo el éxito de su oportunidad de negocio?

Llenando vacíos en la información

En algunos casos, los vacíos en la información identificados pueden llenarse fácilmente mediante discusiones grupales. En otros casos, sin embargo, la información faltante puede mostrar la necesidad de integrar a nuevos actores en los grupos temáticos. También, podrían requerirse esfuerzos especiales de investigación, especialmente cuando se necesita información referente al comportamiento del consumidor y a la estructura del mercado. El análisis rápido de mercado (ver Herramienta 3) y los grupos focales (ver Herramienta 5) podrían ayudar a recolectar información de estos temas.

Vinculándose con especialistas de mercados

Para asegurarse de no perder tiempo a lo largo del proceso, la organización facilitadora de I&D podrá contratar los servicios de consultores que provean la información relacionada al mercado en el proceso del EPCP, permitiendo así a los grupos temáticos tomar mejores decisiones. Sin embargo, en tales casos, los facilitadores deberán coordinar cuidadosamente este trabajo, dado que los actores participantes deben incluirse en la planificación de la tercerización de estos servicios y tener la oportunidad de comentar respecto del progreso realizado por el especialista. El facilitador tiene la difícil tarea de actuar de la mejor manera posible como contacto entre el grupo y el consultor (ver **Cuadro T9**).

La colaboración con los consultores es especialmente importante al conducir un estudio de mercado cuantitativo (ver **Herramienta 4**) para determinar el tamaño de mercado y la rentabilidad de una oportunidad de negocio específica, dado que se requieren habilidades especiales para obtener buenos resultados. En todo caso, si se dispone de tiempo y habilidades en el grupo, los estudios de mercado más cualitativos se deberán llevar a cabo por el facilitador, o por los miembros "neutrales" del grupo. El conocimiento adquirido mejorará la toma de decisión a lo largo del proceso del EPCP, aunque se recomienda contar los servicios de un especialista en este tema que oriente metodológicamente la realización de los grupos focales o entrevistas en profundidad.

T9. Dirigiendo a los consultores

Para mejorar la toma de decisiones, es importante tener acceso a consultores con experiencia que puedan apoyar el trabajo del grupo temático (mercadeo). Sin embargo, la supervisión puede ser difícil, dado que tales consultores evitan a menudo procesos participativos que impliquen opiniones numerosas.

Entonces, es fundamental que los facilitadores del EPCP clarifiquen cómo los consultores han de ser supervisados y qué mecanismos deben establecerse para asegurar que los participantes tengan la oportunidad de opinar acerca del trabajo.

¿Es deseable enfrentar al consultor con las opiniones del grupo temático? Por un lado, tal confrontación podía estimular una discusión enriquecedora; por otra parte, puede ser que obstaculice la contribución activa y genere la frustración, dado que críticas "no profesionales" podrían herir la susceptibilidad del consultor.

Paso 3

Repasando las actividades realizadas

Una vez analizadas las oportunidades de mercado más prometedoras, cada grupo temático deberá repasar las ideas principales correspondientes a las innovaciones a ponerse en práctica durante la Fase 3. Esto ayudará a la organización de I&D a:

- Reunir la información más relevante.
- Lograr consenso grupal acerca de las oportunidades de mercado más prometedoras.
- Preparar un documento que comunique claramente las ideas acordadas con relación a las oportunidades de mercado a ser implementadas en la Fase 3.

Consolidando ideas en el grupo

Se podrá requerir de una sesión especial para consolidar diferentes informaciones y llegar a acuerdos en cuanto a las características de las oportunidades del mercado propuestas. Para asegurarse que la discusión cubra todos los diversos aspectos de la oportunidad del mercado, el facilitador puede utilizar una lista de comprobación que contenga la totalidad de los elementos a ser considerados. El plan de negocios (ver **Herramienta 7**) provee un punto de referencia importante que especifica los elementos esenciales para los productos comerciales. Este también puede ser utilizado como guía de discusión sobre las tecnologías o

los bienes públicos que el grupo busca desarrollar (por ejemplo, páginas Web y otro tipo de material informativo para el público). El plan de negocios fuerza a los participantes a pensar cuidadosamente acerca del "público meta" y el "posicionamiento del producto", etc.

Para prevenir malentendidos durante esta importante sesión, los facilitadores del EPCP deben sintetizar (en una pizarra o un papelógrafo) el consenso alcanzado por el grupo en cuanto a los diversos aspectos de la oportunidad de mercado discutida.

Escribiendo un resumen breve

Una vez que las ideas del grupo acerca de sus oportunidades del mercado hayan sido consolidadas, vale la pena escribir un texto breve que reúna toda esta información. Una vez más, el plan de negocios (ver Herramienta 7) deberá indicar cómo elaborarlo de manera práctica.

Al compartir este texto con los miembros del grupo, se promueve la internalización de las ideas y se estimula una identidad más fuerte de grupo. De esta forma, es un trabajo valioso para el evento final de la Fase 2 (en el que se presenta el trabajo del grupo) así como para la Fase 3 (cuando sirve como documento guía para la implementación de las innovaciones).

Paso 4

Elaborando un plan de trabajo

Recomendamos que cada grupo temático prepare un plan de trabajo para definir la actividad conjunta a realizarse durante la Fase 3. Esto permitirá a la organización de I&D lo siguiente:

- Planear la implementación del trabajo durante la Fase 3.
- Especificar el apoyo que el grupo requerirá durante la Fase 3.
- Identificar nuevos actores a ser invitados a participar en el evento final de la Fase 2 (con el fin de traerlos "a bordo" en la Fase 3).

Creando una lista de pendientes

Dado que las oportunidades del mercado fueron repasadas en una discusión anterior (ver Paso 3), debería ser relativamente fácil que cada grupo elabore un plan

de trabajo para la Fase 3. Este plan de trabajo debe prepararse como una lista de pendientes, en la cual se programan tareas específicas y se asignan actores responsables. Estos actores deben tomar el liderazgo y asegurar la puesta en práctica de la tarea que les fue asignada. Sea cual fuere el caso, la lista se debe construir de manera participativa: debe asegurarse con cuidado que tanto los asignados como los no asignados están de acuerdo con lo establecido.

Identificando necesidades y actores nuevos

El desarrollo de este plan de trabajo debe permitir que cada grupo temático identifique sus necesidades en cuanto a ayuda especial y actores clave a involucrar en la Fase 3. Las estrategias posibles para resolver estas necesidades deben ser discutidas, pues el evento final de la Fase 2 representa una excelente oportunidad para involucrar a nuevos actores. Por consiguiente, los facilitadores del grupo deben de asegurarse que las necesidades de cada grupo temático sean consideradas al planificar este evento.

Paso 5

El evento final de la Fase 2

El evento final de la Fase 2 es el segundo evento al que se invita a una audiencia amplia. Este evento permite a la organización de I&D que lidera el proceso lo siguiente:

- Crear una oportunidad para que nuevos actores claves conozcan las actividades del EPCP, motivándolos a unirse al proceso de implementación que se llevará a cabo durante la Fase 3.
- Brindar a los grupos temáticos la oportunidad de presentar su trabajo y solicitar apoyo específico para mejorar su trabajo.
- Empoderar a los actores de la cadena quienes participaron activamente en el proceso del EPCP y que son las personas más relevantes para el éxito futuro de las innovaciones que se emprenderán.
- Mostrar a los actores que abandonaron los grupos temáticos que se sigue trabajando dejando abierta la posibilidad de su reintegración a los grupos de trabajo.

Respondiendo a las necesidades del grupo

El planeamiento del evento final de la Fase 2 queda en manos del personal de la organización de I&D facilitadora del EPCP. Ellos elaborarán el programa y enviarán las invitaciones. No obstante, como el objetivo principal de este acontecimiento es permitir que los grupos temáticos muestren su progreso, las oportunidades de mercado identificadas y sus planes de trabajo para la Fase 3, los grupos temáticos deben involucrarse intensamente en el planeamiento del evento o, por lo menos, hacer que sus necesidades sean consideradas. En primer lugar, los grupos temáticos deben proponer los nombres de los nuevos actores que ellos consideran que se deben invitar para fortalecer al grupo, (ver **Cuadro T10**); en segundo lugar, cada grupo debe indicar cuánto tiempo requiere para su presentación.

T10. Involucrando nuevos actores claves en el proceso del EPCP

El evento final de la Fase 2 proporciona una excelente oportunidad para involucrar a nuevos actores. Una opción es simplemente invitarlos al evento, con la esperanza de que asistan y tomen interés por las ideas concretas presentadas por los grupos temáticos. Otra opción es invitarlos a que participen como invitados especiales, dándoles la oportunidad de presentar su trabajo e ideas, lo que constituye un incentivo especial para asistir. A medida que estos actores nuevos y los grupos temáticos comparten su trabajo, intereses, ideas y planes futuros, es probable que este primer contacto conduzca a una colaboración exitosa, durante la Fase 3 y más allá de ella.

Elaborando un programa para el evento

La organización de I&D facilitadora del proceso debe planear este evento de manera creativa y transmitir así el espíritu innovador del EPCP.

Puede ser apropiado dividir el evento en dos partes. Durante la primera parte, se podría dar la oportunidad a los grupos temáticos de presentar su trabajo de manera visual, haciendo uso de un programa de presentación (por ejemplo, PowerPoint). La presentación sería seguida por un receso. La segunda parte del acontecimiento podría consistir de presentaciones de los invitados especiales quienes considerarían un asunto

"atractivo" relacionado específicamente con el trabajo de EPCP. De manera alternativa, la segunda parte podría tomar la forma de una feria con diversos puestos, lo que permitiría a los diversos actores y grupos temáticos exhibir sus ideas o prototipos de producto a los asistentes. Esta última opción tiende a animar más vivazmente la interacción entre los "antiguos" y los "nuevos" participantes del EPCP.

Es buena idea cerrar el evento con una sabrosa comida pues así se fomentará una interacción adicional entre los actores, especialmente si es que algunos de los grupos temáticos han desarrollado productos nuevos o recetas que se puedan probar durante la comida

Empoderando a los actores clave

Cada grupo temático debe decidir quién representará al grupo cuando el trabajo conjunto sea presentado durante la plenaria. De manera ideal, con el fin de empoderar a diferentes actores, la responsabilidad del grupo deberá ser compartida por unos tres a cinco miembros. Es importante para la organización de I&D facilitadora del proceso hacer a estos actores más "visibles" (ver **Cuadro T11**).

T11. Ayudando a los actores clave a ganar visibilidad

Los facilitadores de cada grupo temático pueden sugerir quienes podrían representar a su grupo en el evento. Así, puede ser que propongan a aquellos que han participado más, o que han desempeñado un papel clave en el grupo. Dicho esto, sin embargo, lo mejor es que la responsabilidad de nombrar a los presentadores recaiga en el grupo mismo, pues la discusión grupal evitará una decisión unilateral que podría generar desconfianza en el grupo.

Es un hecho que el grupo temático empoderará a aquellos, que ante sus ojos, han demostrado actuar bien y son dignos de confianza. En este sentido, el grupo elegirá probablemente a sus futuros líderes: actores que desempeñarán un papel clave en la implementación de las innovaciones sugeridas, luego de haber ganado la legitimidad del liderazgo mediante sus interacciones con el grupo.

Asuntos prácticos de la Fase 2

- El tiempo de duración de la Fase 2 variará según el caso. En total, dependerá de la frecuencia de reunión de cada grupo temático y de cuántas reuniones sean necesarias para formular un plan de trabajo sensato. Idealmente, los facilitadores deben asegurarse de se logre esta meta con unas 7 a 10 reuniones del grupo temático, en un plazo no mayor a 4 o 5 meses, con el fin de mantener motivados a los participantes mediante la visibilidad del progreso.
- Para asegurarse de que cada reunión se desarrolle sin contratiempos es necesario que los facilitadores se preparen a fondo para cada reunión, creando una agenda que guíe la discusión hacia aquellos asuntos que deben ser discutidos con mayor premura.
- Durante cada reunión, se deberá utilizar una pizarra o un papelógrafo para seguir las decisiones tomadas durante las discusiones del grupo. Esto reforzará el conocimiento del grupo de los compromisos establecidos y ayudará a asegurarse de que el resumen de cada reunión, que se deberá circular correo electrónico o correo convencional, refleje lo discutido y lo acordado. Este es un punto clave, dado que una mala interpretación puede dañar gravemente la imagen de los facilitadores y su legitimidad de liderazgo, poniendo en peligro la participación y a todo el proceso del EPCP.
- Para consolidar al grupo temático, los facilitadores deben ser proactivos en animar a los participantes a que inviten a actores nuevos, y potencialmente útiles a las reuniones del grupo. El facilitador debe asegurarse de que los nuevos participantes sean bien recibidos y se sientan rápidamente cómodos, asegurando su involucramiento en las discusiones del grupo.

Fase 3 del EPCP

Implementando innovaciones en la cadena productiva de manera conjunta

Objetivo de la Fase 3

La Fase 3 del EPCP busca poner en práctica el plan de trabajo formulado durante la Fase 2, desarrollando las innovaciones potenciales propuestas por cada grupo temático. Estas innovaciones se presentan en un gran evento final a una audiencia más amplia.

En la tercera fase se desarrollan técnica y mercadologicamente los productos identificados en la primera fase y analizados durante la segunda fase del EPCP, estimulando la participación de los actores e involucrando a nuevos actores que puedan contribuir a que las ideas se "cosifiquen", es decir, se conviertan en "cosas" concretas y tangibles.

En esta fase se promueve la colaboración de los participantes, quienes muestran un mayor compromiso con el trabajo realizado y la entidad de I&D cumple un rol de acompañamiento

Tabla 7 Propósitos y Principio de la Fase 3

Fase de implementación	
Propósitos	1. Continuar con los grupos temáticos y las reuniones donde se implementan acciones conjuntas 2. Promover la intervención de otros que aporten a las innovaciones de los grupos 3. Llegar a generar productos concretos
Principio	Promover y estimular la colaboración entre los actores
Rol institucional	Acompañamiento

Estructura y herramientas útiles de la Fase 3

Las actividades emprendidas durante la Fase 3 variarán según cada caso, pues cada aplicación del EPCP será diferente y cada grupo temático tendrá un plan de trabajo específico. Por lo tanto, los pasos genéricos relacionados a esta Fase (ver **Tabla 4**) necesitan ser llenados con contenidos específicos y prácticos para convertir ideas de innovación en propuestas comercialmente viables.

Tabla 8 Resumen de los pasos de la Fase 3

Estructura de la Fase 3	Tiempo	Actividades y herramientas útiles
Paso 1. Organizar los grupos temáticos	1 sesión	
Paso 2. Diseñar innovaciones	5 a 10 sesiones	Herramienta 5: Grupos focales Herramienta 6: Desarrollo de concepto de mercadeo Herramienta 7: Plan de negocio
Paso 3. Planear y llevar a cabo el evento final del EPCP	2 a 3 sesiones	Presentación visual de las innovaciones

Paso 1 Organizando a los grupos temáticos

Un exitoso evento final de la Fase 2 motivará a los participantes a seguir trabajando juntos. Sobre todo si nuevos actores se integran al proceso en esta etapa, confirmando así que los grupos temáticos se encuentran por el camino correcto. Para asegurarse de que la Fase 3 comience bien, cada grupo temático debe organizarse y buscar:

- Integrar a nuevos participantes.
- Ajustar el plan de trabajo formulado anteriormente, para la Fase 3.
- Planear y coordinar las diferentes actividades propuestas por el grupo.

Clarificando actividades y roles

Cada grupo temático debe discutir ajustes potenciales al plan de trabajo, tomando en consideración las observaciones y comentarios hechos en el evento final de la Fase 2. Puesto que los nuevos actores pueden estar presentes, cada actividad debe ser brevemente re discutida, clarificando cómo será emprendida y quién será responsable de ésta. En la medida que sea posible, los facilitadores del grupo deben tratar de otorgar responsabilidades a los actores clave, de tal forma que el proceso de empoderamiento pueda proceder de manera más rápida y permitir que los actores clave prueben sus capacidades y que son dignos de confianza (ver **Cuadro T12**).

T12. Haciendo entrega gradual de las responsabilidades

Finalmente, la organización de I&D líder del proceso no debe ser la dueña de las innovaciones de la cadena productiva generadas mediante el EPCP. Por esta razón, los facilitadores del grupo deben de brindar a los actores clave la oportunidad de adquirir responsabilidades y probar que pueden actuar en pro de los intereses del grupo, y no solamente del suyo propio. De lograr esto, les será concedida la legitimidad del liderazgo, la cual los empoderará.

Para asegurarse de que esto suceda, es esencial que los facilitadores disminuyan su propio poder de liderazgo. Esto no es fácil, pero es fundamental para el proceso: la sostenibilidad será alcanzada una vez que los facilitadores del EPCP ya no sean necesarios.

Paso

Logrando el diseño de las innovaciones

El proceso de diseñar las innovaciones discutidas anteriormente tomará la mayor parte de la Fase 3. Para la organización de I&D, este paso es esencial para:

- Transformar las innovaciones propuestas en productos tangibles, tecnologías u organizaciones, respondiendo explícitamente a la demanda (del mercado).
- Formar las innovaciones de tal manera que sus características y diseños comuniquen de manera efectiva su valor a los usuarios potenciales.

Desarrollando conceptos sensatos de mercado

El repaso de cada oportunidad de mercado (ver **Paso 3** de la Fase 2) es el punto de partida para el posterior análisis de las innovaciones propuestas (por ejemplo, los factores que las caracterizan y diferencian) y la formulación de conceptos de mercadeo a partir de estas (ver **Cuadro C10**).

C10. Concepto de mercadeo

Un concepto de mercadeo hace referencia a un conjunto de características que tomadas de manera conjunta proporcionan identidad a un producto. El desarrollo de un concepto apropiado de mercadeo requiere de un trabajo conceptual que combine de manera coherente características valiosas para un grupo específico de consumidores, que comuniquen efectivamente el diseño global del producto considerando los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es el propósito del producto?
- ¿Por qué es diferente y mejor que otros productos?
- ¿Quién debe consumirlo?

Observación: Un concepto de mercadeo apropiado refleja exactamente lo que el producto realmente ofrece. Nunca sobrevenda un producto, puesto que esto sólo frustraría a sus consumidores y dañaría en última instancia la reputación y el éxito del producto en el mercado.

El concepto de mercadeo será de gran utilidad para el posicionamiento del producto en los mercados-metas a los que serán orientados comercialmente.

Aunque los conceptos de mercadeo se relacionan principalmente con innovaciones comerciales, recomendamos fuertemente que el "pensamiento del concepto de mercadeo" también sea utilizado al diseñar innovaciones tecnológicas e institucionales. Las tecnologías e instituciones deben de ser dirigidas específicamente a usuarios que se beneficien de su uso para asegurar su éxito.

Herramientas útiles de I&D

La manera en la cual se consolidan los conceptos de mercadeo varía de un caso a otro. En algunas ocasiones, el concepto de mercadeo puede ser determinado enteramente por el grupo temático. En otros casos, se pueden requerir estudios adicionales de mercado para entender de mejor manera las opiniones de los consumidores e identificar las características relevantes del producto. En todo caso, la herramienta grupos focales (ver **Herramienta 5**) será provechosa a aquellos que organicen discusiones estructuradas para determinar un concepto de mercadeo. Los grupos focales se pueden utilizar en dos etapas del proceso de desarrollo del concepto de mercadeo:

- Antes de emprender el trabajo de diseño: para clarificar las características principales del producto o elementos del concepto de mercadeo.
- Cuando ya existe un prototipo del producto: para validar el concepto de mercadeo y su visualización a través del diseño del producto.

Dado que el trabajo de desarrollo del concepto del mercadeo es un aspecto clave al diseñar innovaciones viables, se incluye en esta guía del usuario la herramienta explícita "Desarrollo del Concepto de Mercadeo" (ver **Herramienta 6**). El plan de negocios (ver **Herramienta 7**) puede también ser útil en esta etapa de dar forma a las innovaciones, dado que menciona puntos importantes a tomar en consideración al poner una oportunidad de negocio en práctica.

Accediendo a apoyo profesional

Para asegurarse de que las innovaciones que son producidas estén diseñadas profesionalmente, se podrá trabajar con expertos externos con habilidades específicas. Por ejemplo, los productos comerciales podrían necesitar de diseñadores gráficos (para crear etiquetas, etc.), mientras que las tecnologías podrían necesitar de ingenieros (para desarrollar maquinaria, etc.) y las innovaciones institucionales podrían requerir el servicio de abogados (para definir los estatutos, contratos, etc.).

Al contar con los servicios de tales especialistas, será importante contar con términos de referencia (TdRs) claros, como parte del contrato por servicios, que permitan que el trabajo terciarizado alimente directamente al trabajo realizado por los grupos temáticos (ver **Cuadro T9**).

Para asegurarse que los grupos temáticos permanezcan motivados cuando el trabajo es realizado por "foráneos", los facilitadores deben de visibilizar el progreso a sus grupos (ver **Cuadro T13**). Si las actividades de implementación son conducidas por los miembros del grupo, los facilitadores deben insistir en que los que las realicen presenten su trabajo a todo el grupo.

T13. Capitalizando el progreso visual

La confianza aumenta cuando las palabras se transforman en hechos. Los participantes comenzarán a dudar del potencial práctico del EPCP si no perciben el verdadero progreso alcanzado. ¡Ver para creer! Por lo tanto, el facilitador debe aprovechar cada oportunidad que le sea posible para visibilizar el progreso. Los diseños preliminares de envases o etiquetas, por ejemplo, pueden ser muy motivadores. Debe recordarse que la mejor manera de continuar alcanzando progresos es viendo progresos.

Clarificando roles y estrategias

A pesar que anteriormente ya se discutieron los roles y las estrategias (ver Paso 4 de la Fase 2), estos temas necesitan ser repasados, especificando propiedad, compromisos (por ejemplo, en términos de inversión y actividades de promoción) y las estrategias del grupo para los lanzamientos de productos. Esta discusión puede no ser fácil, dependiendo de los diferentes intereses del grupo (expresados o no expresados). Sin embargo, con el fin de generar confianza, una negociación transparente sigue siendo fundamental para alcanzar el éxito del proceso (ver **Cuadro T14**).

T14. Manejando discusiones de difícil transparencia

En el póquer, los jugadores tienden a ocultar sus cartas cuando se trata de una jugada riesgosa. Sin embargo, el EPCP no es un juego de póquer. Para asegurar que todos los participantes se encuentran del lado ganador, los facilitadores deben "jugar" con el más alto nivel de transparencia. Esto permitirá que el facilitador del EPCP desarrolle la legitimidad del liderazgo que le sea necesaria para dirigir discusiones difíciles, cuando los intereses necesitan ser clarificados o los conflictos resueltos.

En la Fase 3, los actores de la cadena necesitan hacer inversiones y esperar un retorno de su inversión apropiado para que una innovación se convierta en una realidad comercial. Los facilitadores del EPCP necesitan asegurarse que el grupo se ocupe de los siguientes aspectos:

- ¿Quién va a ser el dueño de los productos y marcas?
- ¿Quién va a coinvertir en la producción, procesamiento y promoción?
- ¿Qué compromisos conciernen a los diferentes actores?
- ¿Qué tipo de apoyo se espera de la organización de I&D?

Las conclusiones a las que se lleguen durante dichas reuniones deben de ser escritas e integradas progresivamente al plan de negocios (ver **Herramienta 7**).

Construcción de una seleccionadora de papa en Lima, Perú

Cuando el EPCP se aplica en el contexto del alivio de la pobreza o la promoción del desarrollo rural, la "responsabilidad social empresarial" (ver **Cuadro C11**) debe ser parte de las discusiones del grupo, y se deben buscar los mecanismos necesarios para hacer visibles al público las contribuciones del sector privado en estas áreas (por ejemplo, la creación de etiquetas especiales). Tales mecanismos realzan la comunicación de las ventajas sociales al público, y consolidan la colaboración entre los productores pobres, las empresas privadas y las organizaciones de I&D. Por ejemplo, una comunicación efectiva a través de: Internet, boletines de noticias, etiquetas de productos, etc., constituye una manera importante de comunicar este concepto a los consumidores y puede contribuir a la diferenciación del producto y eventualmente a obtener precios más altos.

C11. Responsabilidad social empresarial

La "responsabilidad social empresarial" es un concepto de negocio que expresa el deseo o la obligación de una compañía de ser sensible a las necesidades de "todos" los actores implicados en las operaciones de su negocio. Este es un principio cercano a la necesidad imperativa de asegurarse de que sus operaciones son "sostenibles", considerando no sólo las dimensiones financieras y/o económicas sino que también las consecuencias sociales y ambientales.

Existen diversas maneras de reportar acerca de las actividades relacionadas con la responsabilidad social corporativa. Sin embargo, es importante asegurarse de que todas las actividades, y los impactos sociales resultantes, sean divulgados de una manera transparente. Hoy en día, existen opciones interesantes en línea para lograr este fin, con el potencial de ligar páginas Web a marcas de productos.

Fuente: Adaptado de http://en.wikipedia.org

Paso 3

El evento final del EPCP

La planificación del tercer y final evento del EPCP debe comenzar cuando los grupos temáticos se encuentran en las etapas finales del diseño de sus innovaciones. Dado que el proceso del EPCP termina "oficialmente" con este gran evento final, es de gran importancia que la organización de I&D facilitadora brinde la oportunidad de:

- Presentar las innovaciones conjuntas que resultan del proceso a una audiencia más amplia, comunicando a su vez que los actores de la cadena son los "verdaderos" dueños de las innovaciones.
- Crear un ambiente óptimo de tal manera que los actores clave puedan hacer el lanzamiento de sus innovaciones al mercado con éxito.
- Ganar el reconocimiento público para el trabajo logrado mediante el EPCP.

Pensar en grande y de manera estratégica

En general, este gran evento final debe sentar las mejores bases posibles para asegurar el éxito de todas las innovaciones derivadas del proceso del EPCP. Es especialmente importante utilizar una comunicación "agresiva" (por ejemplo, produciendo folletos, elaborando notas de prensa y otorgando entrevistas a los medios) ante la generación de innovaciones comerciales. A diferencia de los eventos finales previos, este evento final debe atraer a periodistas, para fomentar la difusión de los resultados del EPCP. Por lo tanto, la organización que implementa el EPCP debe crear incentivos tangibles para que los medios de comunicación estén presentes. Tales incentivos deberían incluir:

- El envío de invitaciones personales y la difusión de una nota de prensa que brinde información acerca del evento y las innovaciones de la cadena que han sido generadas y deben hacerse públicas ese día.
- La presencia de uno o dos "VIPs atrae-medios", quienes discutirán el trabajo del EPCP y sus logros (ver **Cuadro T15**).
- Una recepción especial para la prensa, que incluya un aperitivo y una "canasta de regalo" con informa-

ción detallada acerca de los logros y muestras de los productos desarrollados durante el proceso del EPCP.

T15. Atrayendo uno o dos "peces gordos"

La presencia de una o dos personalidades atractivas del gobierno o del sector privado es un "gancho importante" para generar el interés de los medios hacia el gran evento final del EPCP. Estos invitados especiales ayudan a los participantes del EPCP a ganar la autoconfianza que necesitan para continuar con su trabajo luego del evento final.

Para asegurarse de que estos VIPs "no roben la atención durante el evento", es recomendable solicitar sus comentarios acerca de los logros del EPCP como parte del programa del evento. De esta forma se asegurará que los periodistas participantes aprendan más acerca del EPCP y sus resultados, lo que mejorará la cobertura de la prensa.

Presentación visual de las innovaciones

Para realzar el interés de los medios en cubrir este evento y para animar a actores claves a que lleven hacia adelante las innovaciones producidas, los actores de la cadena deben presentar personalmente sus logros. Esto se logra de la mejor manera posible mediante el uso de un "ambiente de cadena productiva", donde se alinean los diversos participantes del EPCP, representando su negocio, ordenados según sus actividades, desde la producción hasta el consumo final (ver **Cuadro T16**). Esta representación visual es atractiva para los representantes de los medios de comunicación y transmite con eficacia el mensaje principal del EPCP que consiste en que la "colaboración a lo largo de la cadena es la clave del éxito" y refuerza la opinión de que los actores de la cadena son los dueños de todas las innovaciones producidas mediante el EPCP. Esta percepción de propiedad se consolida más a fondo cuando la prensa se entrevista con los actores participantes en el evento.

T16. Visualizando las innovaciones en un ambiente real de cadena

Los encargados de planificar el evento final deben buscar maneras visuales y creativas de transmitir los mensajes y logros principales del proceso del EPCP. Una opción atractiva es presentar las innovaciones en una "cadena viva", donde los diversos participantes del EPCP representan sus actividades específicas: la producción, el procesamiento, el mayoreo, la distribución, etc. Los actores pueden permanecer parados o sentados detrás de una mesa larga; de manera alternativa, se pueden usar puestos en un espacio más amplio, por donde los asistentes circulen de un puesto al otro a lo largo de una cadena productiva representada..

En ambos casos, los actores de cada eslabón de la cadena explican su situación, la importancia de las innovaciones que han desarrollado y el papel del EPCP en mejorar la colaboración. Se requiere de una planificación cuidadosa y de ensayos previos al evento para asegurar que los mensajes clave son transmitidos de manera clara y concisa.

Planificación y trabajo en equipo

Dado que el evento final del EPCP puede involucrar a más de 100 invitados; así como a todos los miembros de los grupos temáticos, a personalidades importantes del sector privado y público, a políticos y a representantes de los medios de comunicación; la organización de I&D debe asegurarse que el evento sea planificado cuidadosamente. La distribución y recordatorios de las invitaciones, así como el planeamiento de las actividades del evento, se deben coordinar con los grupos temáticos. Algunos de los aspectos específicos que requieren de un planeamiento anticipado son::

- La planificación del evento, como por ejemplo la estructura de las actividades y sus responsables.
- La lista de invitados, que debe de incluir a los participantes del EPCP, a otras personas relacionadas al sector, políticos y la prensa.
- Logística, que incluye reservaciones de ambientes así como el abastecimiento de equipos de sonido, decoración, alimentación, seguridad, etc.
- Abastecimiento de información, que debe incluir un fólder con información acerca del EPCP, sus innovaciones, etc.

- Presentación de obsequios especiales, como por ejemplo los productos que resultaron del proceso del EPCP, etc.

Organizando un programa sensato

La manera más eficiente de organizar este evento final es formar un equipo de coordinación, que debe estar conformado por los facilitadores del EPCP, algunos participantes de los diversos grupos temáticos y de personal adicional de la organización de I&D capaz de proporcionar la ayuda logística necesaria.

El evento se puede dividir en dos partes, como fue sugerido para el evento final de la Fase 2 (ver **Paso 5** de la Fase 2). La primera mitad del evento puede consistir en presentaciones de los grupos temáticos acerca de sus trabajos y logros; la segunda parte se podría llevar a cabo en un ambiente más creativo donde las innovaciones de la cadena sean presentadas visualmente por los mismos actores participantes en el EPCP (ver **Cuadro T16**). Dado que los periodistas disponen de poco tiempo, podría ser eficiente recibirlos de manera separada, de tal forma que sólo asistan a la segunda parte del evento, donde se presentan las innovaciones y los VIPs comparten sus puntos de vista e ideas acerca del EPCP y sus logros (ver **Cuadro T15**).

De disponer de fondos suficientes, se puede ofrecer una comida para cerrar el evento y celebrar los logros del EPCP. Platos novedosos, bailes culturales así como otras presentaciones creativas dan un toque especial al momento.

Asegurando apoyo institucional interno

El tamaño del gran evento final, junto con la magnitud de exposición requerida, requieren de un compromiso fuerte por parte de la organización de I&D que implementa el EPCP. Sus directores deben de ser concientes del evento y el impacto que va a lograr. De manera ideal, los directores deben asistir al evento para establecer nuevas alianzas con los actores presentes. Eventos de este tipo brindan oportunidades excelentes para que las organizaciones de I&D que están enfocadas en la producción, establezcan nuevos contactos con empresarios, administradores del sector público y políticos, quienes pueden tener interés en colaborar en otras áreas.

Asuntos prácticos para la Fase 3

- La duración de la Fase 3 depende de la cantidad de trabajo que necesita llevarse a cabo para obtener las diversas innovaciones propuestas. El tiempo aproximado para la Fase 3 no debe de exceder los 6 meses, para asegurar que la participación activa no disminuya.
- De ser necesario, el proceso puede ser reforzado con el apoyo de profesionales competentes externos. Dicho esto, se debe establecer un buen nivel de coordinación entre el profesional externo y los grupos temáticos, para asegurar que su trabajo sea alimentado por los grupos temáticos en las reuniones. Para proveer máximo apoyo a los consultores, los facilitadores podrán solicitar apoyo técnico y guía de sus colegas.
- Dado que el EPCP requiere un alto grado de compromiso organizacional (particularmente en lo referido al evento final), los facilitadores deberán asegurarse de que los directores sean informados tempranamente acerca del progreso del proyecto, y preferentemente involucrados en las actividades del EPCP. Los eventos finales de las Fases 1 y 2 son excelentes oportunidades para lograr esto, dado que estas figuras clave pueden ser comprometidas al darles tareas especiales, como por ejemplo dar inicio al taller.

Haciendo públicas las innovaciones en el evento final

Seguimiento: Consolidación de las innovaciones

Definiendo un nuevo rol para la institución de I&D

El EPCP termina con el gran evento final correspondiente a la Fase 3. En este punto, la responsabilidad completa de las innovaciones creadas en el proceso se transfiere a los actores de la cadena, quienes deben tomar las riendas y sacar provecho de ellas en el "mundo real". Al mismo tiempo, la institución de I&D que facilitó el proceso del EPCP debe distanciarse de cualquier responsabilidad comercial.

Esto, sin embargo, no significa que la institución de I&D no pueda continuar brindando su apoyo. Por el contrario, en la mayoría de los casos las actividades de seguimiento serán esenciales, aunque deben ser conducidas dentro de un nuevo marco institucional, donde la institución de I&D responda específicamente a las demandas de sus socios. Así, la institución de I&D debe planificar sus nuevas intervenciones con mucha cautela, de tal forma que confirme el hecho de que los actores de la cadena son los dueños de las innovaciones obtenidas. En este sentido, el nuevo papel de la institución de I&D debe ser el de un proveedor de servicios, respondiendo solamente a las demandas que manifiesten los actores de la cadenas.

Brindando diferentes tipos de apoyo

El tipo de apoyo requerido de la institución de I&D dependerá de las necesidades específicas que se presentan al final de cada implementación del EPCP. Generalmente los actores de la cadena podrán requerir más apoyo con las innovaciones institucionales y tecnológicas para lograr consolidar y difundir dichas innovaciones, mientras que las innovaciones comerciales podrán requerir solamente un apoyo de corto plazo (ver **Cuadro T17**).

Última evaluación técnica de la seleccionadora de papa

T17. Consolidación de las innovaciones del EPCP

Apoyo potencial para **innovaciones institucionales**:

- Nuevas organizaciones como por ejemplo las asociaciones, requieren de un apoyo sustancial inicial para poder desempeñarse apropiadamente.
- La implementación de nuevas formas de cooperación, como agricultura por contrato, la que podría requerir de asistencia profesional para consolidar a las sociedades involucradas.
- La definición de "nuevas reglas del juego", como normas de calidad de productos, que podrían requerir de capacitación adicional.
- La conformación de plataformas multiactores que dan continuidad y proyección a los negocios lanzados al mercado.

Apoyo potencial para las **innovaciones tecnológicas**:

- Las nuevas tecnologías generadas a través del EPCP podrían requerir de nuevos ajustes para optimizar su uso en la práctica.
- La adopción de tecnologías podría implicar inversiones en extensión, por ejemplo, para promover adaptación y uso óptimo por parte de los pequeños productores.

Apoyo potencial para las **innovaciones comerciales**:

- Resolviendo u optimizando aspectos tecnológicos del proceso de elaboración de los productos.
- Asistencia en la promoción y lanzamiento del producto.
- Vinculación con entidades gubernamentales y no gubernamentales que apoyan a la cadena productiva para facilitar la participación en ferias o eventos similares.
- Promoción de los productos desarrollados mediante estudios de mercado adicionales y asistencia en la mejora de sus conceptos de mercadeo.

Presentación a los medios de innovaciones culinarias con tunta

Teniendo cuidado con los subsidios

Al apoyar actividades comerciales, la institución de I&D necesita tener cuidado al usar fondos públicos para el beneficio del sector privado. Los subsidios se deben evaluar cuidadosamente y se justifican solamente si también contribuyen a las metas sociales o ambientales, directamente o indirectamente. El uso de subsidios debe ser hecho explícitamente (ver **Cuadro T18**).

T18. Subsidiando al sector privado

En economía, los subsidios se definen como concesiones monetarias dadas por gobiernos y organizaciones sin fines de lucro al sector privado, para promover actividades de interés público. Es decir, los subsidios proporcionan un incentivo para la producción de bienes públicos y cubren parte de sus costos. En el trabajo I&D, los subsidios son un mecanismo interesante que se puede utilizar para animar a empresas privadas a que desarrollen actividades que beneficiarán al público. Algunos ejemplos incluyen a la comercialización de productos que tendrán un impacto positivo en los pobres y en la conservación de los recursos naturales. En la práctica, el reto es medir las ventajas públicas derivadas de tales subsidios, para justificarlos según sea el caso. Si tales inversiones públicas benefician principalmente a compañías privadas, los subsidios distorsionan la competencia en el mercado y son una pérdida de fondos públicos. Situaciones como tales deben de ser evitadas.

Desarrollando capacidades para nuevas oportunidades

Una preocupación especial en las actividades de seguimiento al EPCP se relaciona con el desarrollo de capacidades. Puesto que las innovaciones desarrolladas durante el EPCP implican cambios en la manera de hacer las cosas, el aprendizaje debe continuar apoyando al proceso de innovación y haciendo que los cambios sean sostenibles. El desarrollo de capacidades puede ser necesario en diversos niveles de la cadena, para responder a cuellos de botella específicos en la producción, el almacenaje, el procesamiento, la comercialización y el consumo. El desarrollo de capacidades es especialmente necesario en aquellas áreas críticas que requieren de acciones a través de la cadena, por ejemplo, calidad de la producción, uso de tecnología y desarrollo de organizaciones asociadas (ver **Cuadro T19**).

T19. Desarrollo de capacidades

El desarrollo de capacidades es parte integral del proceso trifásico del EPCP, dado el gran aprendizaje llevado a cabo durante las reuniones de los grupos temáticos. Sin embargo, cuando el EPCP se utiliza para el alivio de la pobreza y para el desarrollo rural, este enfoque se queda corto en desarrollar capacidades de una manera directa en el nivel de la producción. Este desarrollo de capacidades a nivel de los productores rurales debe de ser iniciado paralelamente al proceso EPCP y continuado después de concluido el proceso. Existen varias buenas razones para esto:

- Que las innovaciones desarrolladas a través del proceso del EPCP señalan claramente las áreas en las cuales se requiere del desarrollo de capacidades.
- Si la asociación de productores es una meta central del desarrollo de capacidades, las innovaciones del EPCP serán importantes motivadores que animen a los productores a ir en aquella dirección.
- Cuando termina el EPCP, la institución de I&D a cargo del entrenamiento de los productores tendrá una perspectiva más amplia y así podrá centrarse más en la demanda del mercado al emprender su trabajo.
- El proceso del EPCP generará diversos tipos de alianzas que se pueden también utilizar para mejorar la capacitación brindada a los productores.

Capitalizando nuevos contactos

Una vez que el proceso del EPCP haya concluido, la institución de I&D deberá dar seguimiento a ciertas actividades con el fin de mantener los buenos contactos que se han establecido. De no ser utilizadas las diversas nuevas relaciones, el nuevo capital social formado disminuirá y podría perderse (ver **Cuadro C1**). Desde el punto de vista de la institución de I&D, es especialmente interesante invertir en actividades de colaboración con los socios complementarios que tienen diversas metas y recursos. En tales sociedades, se pueden esperar resultados extraordinarios, donde la confianza construida con el EPCP cataliza nuevas iniciativas (con bajos costo de transacción). A largo plazo, este proceso de colaboración construye el capital social que favorece la cooperación entre todos los actores implicados y realza la competitividad de la cadena y las áreas rurales ligadas a ella.

Capítulo 3: El EPCP en diferentes contextos

Caso práctico 1: Promoviendo la articulación sostenible de productores de papas nativas - Potosí - Bolivia

Resumen

- Tema: Promover la articulación sostenible de agricultores productores de papa nativa a nuevos mercados
- Facilitador: Centro de Apoyo al Desarrollo (CAD)
- Duración: Mayo del 2007 a octubre del 2008

Contexto

El municipio de Llallagua, capital de Norte Potosí, es considerado como uno de los más pobres de Bolivia, incluso cuando en años pasados fue uno de los centros mineros más importantes.

Pese a esta condición, Llallagua se constituye en un centro de origen y conservación de la biodiversidad de papas y ocas nativas más importantes del país, con más de 200 variedades de papa y otras tantas de oca.

Este potencial resalta más aún por la característica de producción orgánica y de pequeña escala, que mantienen la diversidad genética de la papa nativa y que es practicada por los productores de esta zona como una estrategia de autoconsumo, supervivencia y cultura.

EPCP Fase I

- Se realizó un mapeo de actores y un diagnóstico cualitativo en el que se pudieron identificar algunos problemas, como las diferentes percepciones de los actores respecto de la calidad del producto.
- Los primeros resultados mostraron problemas relacionados con las necesidades de cada actor dentro de la cadena (productor, transformador, comercializador), pero además, se pudieron determinar que los niveles de confianza e intercambio de información eran muy bajos, los productores no tenían conocimiento del mercado para su producto, las negociaciones se realizaban de forma individual,

existía mucha fluctuación en los precios, no se tenía costumbre de consumo de estos productos en los mercados y, al mismo tiempo, tampoco se generaban volúmenes considerables para cumplir demandas específicas.

Evento Final Fase I

En el evento, se socializaron el mapeo de actores y el diagnóstico cualitativo, organizándose grupos de trabajo conformados por productores, instituciones, transformadores, gobiernos municipales, hoteles y supermercados.

EPCP Fase II

- Se realizó un sondeo de mercado que contó con la participación de la Red PROPANA, CAD y PROINPA.
- Según los agricultores y técnicos esta actividad ayudó en la identificación de oportunidades de mercado.
- En enero del 2008 se realizó una actividad de planificación con las asociaciones, lo cual permitió contar con información acerca del volumen para ofertar en ese año.
- Se inició el fortalecimiento de la Red PROPANA, definiéndose reuniones mensuales con cada asociación, para la elaboración de sus estatutos y reglamentos. Asimismo, se lograron contactos que aportaron al fortalecimiento de la Red, a partir de temas específicos tales como los aspectos jurídicos.
- Se trabajó en la elaboración de costos de producción con PROPANA, actividad que contribuyó con información importante para la adecuada definición de precios de venta de las papas nativas, y se realizaron talleres de capacitación en temáticas de pos cosecha y producción ecológica.
- La Red PROPANA y los facilitadores, realiza-ron contactos y reuniones individuales con compradores potenciales (Pulpería Huanuni, autoridades originarias y Gobierno municipal; Hotel Luna Salada y Overland; Supermercados Hipermaxi y Ketal, entre otros.

Evento Final Fase II

Se incluyeron otros actores como las autoridades de Huanuni y concejales de Llallagua. Se presentó la propuesta elaborada por la Red Propana y los técnicos de CAD y Proinpa, para la instalación de una planta procesadora de productos andinos. Esto tuvo como resultado la expresión de interés de las autoridades municipales, las que se comprometieron a apoyar con contrapartes para la construcción de dicha planta y la gestión de recursos. Adicionalmente, las autoridades originarias comprometieron apoyar el consumo de las papas nativas en sus comunidades.

EPCP Fase III

- Los grupos de interés se reunieron dos veces más (cada uno de ellos), para reforzar los acuerdos establecidos y poner en marcha el proceso de comercialización del producto "papa nativa fresca".
- La marca "Miskipapa" fue lanzada al mercado a través de los diferentes supermercados que estuvieron involucrados en el proceso EPCP y otros que se sumaron posteriormente como Mega Market.
- El municipio de Llallagua, que ofreció apoyar al proyecto de la "Planta procesadora de alimentos", se comprometió a insertar el mismo en el POA 2009.
- Adicionalmente, la Prefectura de Potosí también tomo similar actitud para buscar recursos para su implementación.

Evento Final Fase III

Este evento fue el escenario para el lanzamiento oficial de la marca "Miskipapa", como también el catálogo de comercialización de las variedades de papa nativa que fue elaborado por la Red PROPANA, CAD y PROINPA.

Innovaciones alcanzadas

Comerciales

- Los productos logrados fueron la marca "Miskipapa", una nueva marca para la comercialización de papa nativa fresca, orientada a nichos de mercado de las ciudades de La Paz, Cochabamba y Huanuni.

Tecnológicas

- Se ha elaborado un catálogo de variedades de papas nativas informando sobre la diversidad genética existente en la zona.

Institucionales

- Se conformó la Red Propana, que consiste en un conjunto de productores ecológicos de papas nativas articulada para generar oferta que satisfaga las necesidades de comercialización.
- La Red se distribuyó en sectores comerciales dónde trabajar: uno dirigido a la empresa Huanuni, otra orientada a los supermercados y una tercera orientada a los hoteles turísticos.

Puesta en práctica y consolidación

- Posterior a la finalización del proceso del EPCP, el apoyo de la entidad facilitadora se orientó principalmente al seguimiento de los acuerdos establecidos y al fortalecimiento de la Red Propana.
- La Fundación Proinpa y CAD que lideraron el proceso EPCP, continuaron con su apoyo a los productores en la búsqueda de mercados, trabajando con un plan de comercialización para el 2009, para el establecimiento de una segunda fase de trabajo e innovación del producto (transformación).

Breve evaluación de la experiencia

- El principal logro del proceso se orienta al mejoramiento y ampliación de las relaciones de los productores con el resto de la cadena, las mismas que eran débiles o inexistentes. También se destaca la generación de confianza que se constituía en una de las principales barreras para la articulación de negocios y actores.
- No obstante los logros alcanzados, se pudieron percibir algunas debilidades, como la falta de un respaldo financiero fuerte para apoyar grandes innovaciones y la comercialización de productos.
- Otra debilidad que se presentó es que la cadena para la papa nativa, inicialmente, cuenta con pocos actores.
- La Red Propana, deberá ser en adelante la encargada de buscar nuevos nexos y contactos que ampliarán el accionar y tamaño de la cadena.

Caso práctico 2: Búsqueda de mercados y diversificación de derivados lácteos - Oruro - Bolivia

Resumen

- Tema: Búsqueda de mercados y diversificación de la producción de derivados de lácteos
- Facilitador: Fundación SEDERA
- Duración: Mayo del 2007 a abril del 2009

Contexto

El departamento de Oruro fue tradicionalmente considerado como minero. Sin embargo, la construcción del sistema de riego No 2 – Tacagua, aceleró el desarrollo de la actividad agrícola y la cría del ganado ovino en la zona.

En la década del 70, algunos productores introdujeron razas mejoradas de ganado lechero con buenos resultados. A partir de los años 80, el Estado y la Cooperación Internacional, considerando dichos resultados, iniciaron la implementación de una serie de proyectos y programas destinados a desarrollar la actividad lechera en la zona, constituyéndose en una de las principales fuentes de ingreso para las familias del municipio de Challapata.

Actualmente los productores están organizados en la Asociación Provincial de Productores de Leche de la Provincia Avaroa (APPLA). De acuerdo al último censo, las cifras son las siguientes:

- Se cuenta con alrededor de 8,000 cabezas de ganado bovino lechero en estado productivo y 5,000 ha de forrajeras implantadas.
- La producción de leche diaria supera los 25,000 litros y se ha establecido una tasa de crecimiento de la producción de leche de 25% por año.
- El 80% de la producción se destina al mercado local, en forma de queso fresco criollo procesado artesanalmente, mientras el resto es destinado a la venta en forma de leche a pequeñas industrias (queso fresco, yogurt, dulce de leche).

EPCP Fase I

- El inicio del EPCP se dio a partir del mapeo de actores, que permitió identificar a los involucrados de forma directa e indirecta en esta actividad.
- En el Diagnóstico Cualitativo, se identificó que el principal problema para los productores es que éstos no conocen lo que el mercado local demanda y no existe interacción entre los diferentes eslabones de la cadena.
- Se realizaron 41 entrevistas y encuestas a proveedores de insumos, transformadores, comercializadores e instituciones de apoyo (asistencia técnica, crédito y otras). Adicionalmente, se hicieron encuestas a productores lecheros de la zona. Los otros actores de la cadena manifestaron que se requiere mayor calidad de acuerdo a normas establecidas, evitar el uso de materiales reciclados (envases), buscar innovación en los productos y promocionarlos en los mercados.

Evento Final Fase I

Después de tres meses de trabajo, se realizó el evento contando con la participación de representantes de los diferentes eslabones de la cadena. Se presentaron los resultados del diagnóstico de la cadena y se inicio el acercamiento entre los diferentes actores.

EPCP Fase II

- Los interesados conformaron un solo grupo de trabajo, cuyas reuniones se centraron en priorizar oportunidades de negocio que fueran más convenientes para los productores.
- El grupo de interés acordó hacer queso mozzarella y madurados, sin olvidar las pruebas de calidad con el nuevo producto. La evaluación del mismo, tanto en crudo como cocido, fue favorable, habiéndose probado en cuatro pizzerías de Oruro.
- Los resultados fueron tan satisfactorios que el interés de los propietarios fue manifestado en el momento, buscando tener referencias de precios y volúmenes que puedan ser entregados.
- Por otro lado, las pruebas con el dulce de leche fueron realizadas en siete cafés/confiterías y repos-

terías. El resultado en crudo y cocido mostró buena aceptación, sin embargo fue unánime la observación respecto de la coloración del dulce, aspecto que es controlable en el proceso de fabricación.

Evento Final Fase II

Asistieron diferentes actores de toda la cadena y se presentaron planes de negocios y avances en la elaboración de los productos "Queso Mozzarella" y "Dulce de Leche".

EPCP Fase III

- Se focalizó en el producto "Queso Mozzarella". Se realizaron los ajustes técnicos y se consultó la calidad a los clientes potenciales (pizzerías).
- Se establecieron los costos de producción, se identificaron ingredientes alternativos para bajar costos y cumplir los requisitos técnicos sanitarios.
- A nivel comercial, se arrancó con el proceso de venta a las pizzerías, las mismas que iniciaron el uso del queso en sus pizzas, ofreciéndolas al público.
- Se avanzó con la imagen comercial del producto y la promoción del mismo en el mercado local. Se establecieron precontratos e intenciones de compra con las pizzerías.

Evento Final Fase III

Después de cuatro meses de ajustes y trabajo, se realizó el evento final que contó con la participación de actores de diferentes rubros de la cadena, utilizándolo de trampolín para lanzar oficialmente el "Queso Mozzarella".

Innovaciones alcanzadas

Comerciales

- Los resultados alcanzados a partir del EPCP fueron el "Queso Mozzarella" lanzado al mercado local, teniendo como clientes a las pizzerías de la ciudad de Oruro.
- También se está trabajando en el producto "Dulce de Leche", pero se encuentra en proceso de prueba, para ser posteriormente introducido al mercado local.

Tecnológicas

- Se ha establecido un protocolo adecuado para la elaboración del "Queso Mozzarella" y se han formado capacidades locales en la elaboración de este producto, contando con la participación de expertos argentinos quienes se encargaron de la capacitación.
- También se ha implementado la planta para la producción del "Queso Mozzarella, constituyéndose en un espacio de aprendizaje en la preparación de este derivado lácteo.

Institucionales

- Se ha logrado un mayor acercamiento y comunicación entre los diferentes actores de la cadena, identificando demandas específicas en cada eslabón de la cadena productiva.
- Se tuvo la oportunidad de unir en una sola mesa a los diferentes actores: productores, transformadores, comercializadores y consumidores.

Puesta en práctica y consolidación

- El EPCP ha realizado el acompañamiento a los productores para introducir su oferta en el mercado local y en la búsqueda de otros posibles contactos en plazas como Cochabamba.
- El proceso productivo ha sido transferido a socios, quienes son los responsables de llevar adelante el negocio.

Breve evaluación de la experiencia

- Los resultados alcanzados (aunque resalta uno en particular) expresan el éxito del trabajo realizado y son la base de posibles logros futuros. La interacción con los diferentes actores de la cadena ha permitido que los productores lecheros reconozcan el aporte y valor de los otros actores de la cadena.
- El esclarecimiento de intereses entre los diferentes actores y la claridad y transparencia en el manejo de la información contribuyen en gran medida al crecimiento de la confianza entre los mismos.

- No obstante los logros alcanzados, se observaron debilidades en el proceso, principalmente al inicio, teniendo poca presencia de actores, debido a la costumbre de la gente en no asistir a las reuniones hasta que ven resultados tangibles.
- Si bien la metodología ha permitido innovar un producto como el queso mozzarella con las características demandadas por el mercado, el posicionamiento del producto es un proceso lento, debido a que muchos consumidores tienen que cambiar de marca. Posiblemente esta fase de introducción al mercado sea otra de las etapas más delicadas para el funcionamiento del negocio.

Caso práctico 3: Desarrollo del mercado interno de café - San Martín - Perú

Resumen

- Tema: Desarrollo del mercado interno de café y de la cultura cafetalera
- Facilitador: Soluciones Prácticas (ITDG)
- Duración: Junio del 2007 a octubre del 2008

Contexto

El café es el principal producto agrícola de exportación de Perú (94% de su producción total), siendo la producción nacional durante el 2009 de 255 mil TM, estando el 70% dedicado a cafés convencionales y el 30% a cafés especiales. Están involucradas en su cultivo 150 mil familias, cada una con un área promedio de cultivo de 2 ha. y 725 kg/ha de rendimiento en el promedio nacional.

La región San Martín figura entre los cinco primeros productores de café en el Perú, estando la mayoría de caficultores en situación de pobreza. La producción se destina fundamentalmente a la exportación, dando poca o ninguna importancia al mercado interno, espacio donde existen probabilidades de crecimiento, por el bajo consumo per-cápita de café filtrado en la población; el 2% de la población total de Tarapoto y Moyobamba consume sólo café filtrado, a pesar de que en la región se producen cafés reconocidos internacionalmente por sus cualidades organolépticas y su proceso productivo orgánico.

EPCP Fase I

- Se realizó un mapeo de actores de la cadena productiva del café en la región San Martín, observándose una composición diversa y una estructura compleja:
- Diversa porque interactúan diferentes actores en cuanto a extracción social, naturaleza económica y posición en el proceso de producción: transformación, comercialización y consumo;

- Compleja porque la interacción es múltiple, interrelacionándose actores formales con informales o semiformales.
- Además se realizó el diagnostico cualitativo en el que los agricultores y los procesadores de café tostado y molido mencionaron diversos problemas y soluciones, proponiendo la promoción de la demanda interna, para obtener ingresos a través del proceso o venta de su materia prima.

Evento Final Fase I

Se realizó en agosto del 2007 en la ciudad de Tarapoto, donde participaron 80 personas pertenecientes a los diversos eslabones de la cadena productiva.

EPCP Fase II

- Durante la II fase, se realizaron siete reuniones del grupo de trabajo, discutiendo sobre un análisis del el mercado hasta la oportunidad de desarrollar una marca local, pasando por una discusión para entender la metodología EPCP.
- Una vez entendida la metodología se procedió a una discusión más abierta y participativa, avanzando en la construcción de un plan de trabajo para la creación de una marca local de café tostado, molido, envasado y con nombre de marca.
- Finalmente, se realizaron dos estudios: uno sobre tostadores y otro sobre la demanda de los consumidores.

Evento Final Fase II

Se realizó en abril del 2008 en Tarapoto presentándose resultados del trabajo del grupo y estudios de un plan de trabajo para la creación de una marca de café colectivamente planificada.

EPCP Fase III

Se realizaron 8 reuniones de grupo, tratando los temas de:

- Formalización de la producción y comercialización de café tostado y molido.
- Desarrollo de marca.
- Fortalecimiento de capacidades tecnologías y del negocio.

- Articulación con proveedores de materia prima de calidad y mejora en equipos para el procesamiento.

Las procesadoras y los productores realizaron actividades de intercambio de conocimientos, visitando las fincas de los caficultores y el laboratorio de la cooperativa, conociendo de manera directa como se realizan las actividades de post cosecha del café.

Por otro lado, los caficultores visitaron la planta de procesamiento, teniendo la oportunidad, muchos de ellos, de estar por primera vez en una planta, estableciendo lazos de confianza y colaboración entre los actores.

Las procesadoras también recibieron la visita de un especialista en maquinaria de tostado de café, financiado por un proyecto local de desarrollo. Mientras que las procesadoras compraron maquinaria para el molido, cofinanciado entre ellas y un proyecto de desarrollo, lo cual contribuyo, aunque todavía en pequeña escala, al mejoramiento de la calidad del producto.

Evento Final Fase III

Se realizó el 17 de octubre del 2008, donde se presentó y lanzó comercialmente la marca de café. Asistieron 70 personas aproximadamente, entre las cuales se encontraba el alcalde de la Provincia de San Martín, autoridades locales, caficultores, procesadoras, entre otras.

Innovaciones alcanzadas

Comerciales

- Se identificó una oportunidad de negocio consistente en crear una nueva marca de café, para desarrollar el mercado local. Esta marca está siendo promovida por actores privados, con el apoyo de los proyectos y entidades de desarrollo.
- Se realizaron estudios que aportan al conocimiento del mercado local de café, creándose interés entre los diversos actores públicos y privados de la región.
- El EPCP ha puesto el tema del café y del mercado en las agendas de las organizaciones y proyectos públicos y privados de la región.

Tecnológicas

- Se mejoró la capacidad tecnológica en el procesamiento del café tostado, molido y envasado.
- Las procesadoras han adquirido un molino que les permitirá optimizar la calidad del producto, que fue comprado en cofinanciamiento con proyectos de desarrollo que apoyan a la cadena del café en la región.

Institucionales

- Se conformó una plataforma multiactores de trabajo alrededor de una iniciativa de negocios. Algunas organizaciones y proyectos de investigación y desarrollo que trabajan en la región, vienen apoyando comercial y tecnológicamente la iniciativa surgida.
- Un aspecto que llama la atención es la participación equitativa de género a través de un grupo de mujeres organizadas en una asociación de procesadoras que se involucró en el proceso.

Puesta en práctica y consolidación

Se pueden apreciar dos aspectos interesantes:

- La conformación de una plataforma multiactores vinculados con la producción y procesamiento de café constituido legalmente.
- El interés de las organizaciones gubernamentales en aprender acerca de métodos participativos.

Breve evaluación de la experiencia

- Una vez que el EPCP identifica y "engancha" a los actores claves, empieza una serie de innovaciones en cadena: la innovación comercial se expande a la tecnológica e institucional, atrapando el interés de los involucrados y su entorno ("crecimiento en espiral").
- Teniendo en cuenta que las experiencias EPCP se aplican con el propósito de favorecer a los pequeños productores en situación de pobreza, los involucrados al tener pocos recursos, necesitan del apoyo sostenible de entidades de desarrollo.
- El facilitador del proceso cumple un rol importante en el éxito de la aplicación del EPCP, al ser una persona concertadora, abierta, que busca el diá-

logo entre pares y que permite que todos tengan la opción de opinar, así como de distribuir roles y favorecer el intercambio de experiencias.

- El EPCP no requiere que los productores y otros actores tengan algún nivel de escolaridad, lo importante es que cumplan un rol dentro de la cadena productiva. En este sentido, es una metodología que favorece la inclusión de los pobres.
- El aporte de ideas, el intercambio de opiniones y conocimientos y la adquisición de aprendizajes, son puntos destacados por los participantes. Uno de los actores señaló que "siempre en las reuniones se aprende", y mientras mayor es la diversidad de actores involucrados, mayor es el aprendizaje que se logra.
- El EPCP además de ser un espacio donde se encuentran intereses y generan innovaciones, también se constituye en un espacio de aprendizaje mutuo entre los actores.

Caso práctico 4: Identificación de nuevos mercados para ñame - Sucre - Colombia

Resumen

- Tema: Identificación de nuevos mercados para los pequeños productores de ñame de la costa atlántica
- Facilitador: Corporación PBA
- Duración: Mayo del 2008 a mayo del 2009

Contexto

El ñame es uno de los principales cultivos de la costa atlántica de Colombia, produciéndose el 92% de su oferta en los departamentos de Sucre, Bolívar y Córdoba. Se estima que en los tres departamentos hay aproximadamente 18 mil ha de las variedades Espino y Criollo. Su producción tiene una marcada estacionalidad siendo la primera campaña durante enero a marzo y la segunda de agosto a septiembre.

Cabe destacar que los productores de ñame son pequeños agricultores en situación de pobreza, que han sido víctimas de la violencia social del país. La mayoría cuenta con pequeñas propiedades de entre 1 y 5 ha, con una densidad productiva de 10 mil plantas de ñame por ha.

La comercialización del ñame se lleva a cabo mediante intermediarios locales. Si bien existe un buen nivel de organización para la adopción de tecnologías, en los aspectos de comercialización la organización de los productores no logra el nivel de efectividad deseado porque actúan en su mayoría individualmente.

La Corporación PBA ha venido trabajando con metodologías participativas orientadas a temas de organización y empoderamiento, aplicando los métodos Desarrollo Organizacional para la Innovación – DOI y Empoderamiento de Pequeños Productores Rurales - EPPR

EPCP Fase I

- Se realizó un "Taller de Integración" donde la Corporación PBA socializó la aplicación del EPCP entre

las organizaciones de productores y otros actores de la cadena, realizando el mapeo de actores, identificando a:

- Pequeños productores organizados en diferentes asociaciones, comercializadores, empresas distribuidoras, supermercados locales y exportadores.
- La Universidad de Sucre y Universidad de Córdova mostraron especial interés en trabajar agroindustrialmente el ñame.
- Además, se contactó con la Cámara de Comercio de Sincelejo, que busca organizar a los comerciantes del mercado mayorista para crear una relación directa con los productores.

▶ Se llevó a cabo el diagnóstico cualitativo identificando potencialidades del producto y determinando puntos críticos de producción y comercialización.

Evento Final Fase I

Se realizó en septiembre del 2008 en la ciudad de Sincelejo, donde se socializaron los resultados del mapeo de actores y del diagnóstico cualitativo, procediéndose a conformar una mesa de trabajo con los diferentes actores.

EPCP Fase II

▶ Se formó un solo grupo de trabajo, constituido por agricultores asociados, comercializadores y entidades gubernamentales y no gubernamentales de apoyo al sector agrícola, realizándose seis reuniones durante la fase.

▶ También se llevó a cabo un estudio de mercado, cuantificándose la oferta actual del ñame en los tres departamentos y definiéndose mercados potenciales para harina de ñame, exportación de la variedad Espino y comercialización en mercado interno.

▶ Con la Universidad de Sucre se hicieron ensayos para la caracterización tecnofuncional de dos variedades de ñame para la producción de harina.

▶ Se planificó y ejecutó, en alianza con las asociaciones de agricultores, la producción de harina en

condiciones artesanales, identificándose maquinarias y equipos para la transformación.

- En alianza con Thecnoserver se formularon tres planes de negocios para:
  - Producción de ñame Espino tipo exportación.
  - Producción de harina de ñame.
  - Producción y comercialización de semilla limpia de ñame y yuca.

Evento Final Fase II

Realizado el 30 de enero del 2009 en Sincelejo, se presentaron los resultados de trabajos a nivel de mercado y procesamiento, así como los planes de negocios.

EPCP Fase III

- Los planes de negocios fueron presentados al concurso Idea Tu Empresa, obteniendo el premio "Planes de Negocios Inclusivos" por el cual las asociaciones recibieron US $ 10.000 para su implementación.
- Se obtuvieron, con una empresa de Bogotá dedicada a la industria cosmética, dos productos a partir de la harina de ñame: mascarillas y exfoliantes.
- Las asociaciones de productores empezaron a trabajar el ñame en su presentación fresca seleccionada para la exportación y mercado interno.
- Finalmente, se conformó una Red de Productores de Ñame del Caribe Colombiano, integrando a 24 asociaciones de pequeños productores de los tres departamentos.

Evento Final Fase III

Todos los resultados fueron presentados en el Tercer Gran Evento EPC, realizado en Sincelejo el 29 de mayo del 2009.

Innovaciones alcanzadas

Comerciales

- Tres productos lanzados al mercado:
  - Ñame Espino fresco seleccionado para el mercado internacional y para la comercialización en el mercado interno.
  - Harina de ñame que tiene como destino potencial la industria cosmética.

- Panificación y semilla limpia de ñame para la comercialización.

- Entre los tres productos mencionados, el ñame fresco seleccionado de la variedad Espino es el que ha tenido una mayor receptividad en los tres departamentos. La harina de ñame no se ha logrado constituir en negocios concretos, pero deben seguir promoviéndose en virtud del potencial existente.

- Un logro importante son los planes de negocios que están en manos de los productores asociados.

Tecnológicas

- Se cuenta con protocolos para el procesamiento de harina, así como para la producción de ñame fresco seleccionado, definiendo las características agronómicas y comerciales que deben tener para su introducción al mercado. También con un perfil para el diseño de plantas artesanales y con la implementación de la primera planta.

Institucionales

- Las interacciones comerciales iniciadas con el EPCP y las experiencias previas, han generado la necesidad de conformar una red de productores de ñame para acopiar producto de calidad seleccionado que pueda responder a las demandas del mercado.

Puesta en práctica y consolidación

- Después de más de un año de aplicación del EPCP, podemos apreciar que la identificación de oportunidades de negocio, llevándose uno de ellos a la práctica, aun de manera inicial, tiene perspectivas interesantes.
- Por otro lado, se ha logrado identificar la necesidad de contar con un volumen de oferta de ñame de calidad para abastecer al mercado, el cual sólo puede ser satisfecho mediante la conformación de una red de asociaciones de productores.

- Los planes de negocios elaborados servirán para orientar la introducción y posterior consolidación de este negocio.

Breve evaluación de la experiencia

- Resulta interesante apreciar que el EPCP es una metodología participativa que se puede aplicar en otros contextos socio-geográficos y en otras cadenas productivas diferentes de la papa y a la región andina, tal como se observa en las innovaciones resultantes, las mismas que, -sin embargo,- deben ser complementadas con otras metodologías participativas para su consolidación.
- Un aspecto que facilitó la aplicación del EPCP en la costa atlántica colombiana fue la experiencia previa de implementación de metodologías participativas relacionadas con la organización y el empoderamiento de los pequeños productores, desarrolladas por la Corporación PBA.
- Por otro lado, podemos observar que es necesario "focalizar" la intervención en un producto o espacio de mercado definido para lograr resultados concretos, como fue el caso del ñame fresco seleccionado. Queda pendiente promover el negocio de la harina de ñame, específicamente con la industria cosmética.

Caso práctico 5: Difusión y promoción de las papas nativas - Chimborazo - Ecuador

Resumen

- Tema: Difusión y promoción para el consumo de papas nativas
- Facilitador: Fundación MARCO
- Duración: Noviembre del 2008 a febrero del 2010

Contexto

La gran mayoría de variedades de papas nativas en Ecuador son poco conocidas y consumidas en los mercados urbanos, especialmente de las principales ciudades del país. Sólo son autoconsumidas por los productores paperos tradicionales. Sin embargo, cuando se profundiza en el conocimiento las amas de casa, administradores de hoteles y chefs de las ciudades, manifestaron que recuerdan que sus madres o abuelas solían incluir las papas nativas en la dieta de los hogares, evidenciándose un "ruptura" o "brecha generacional" en el consumo de papa nativas.

En ese sentido, los diversos actores de la cadena consideraron conveniente impulsar el consumo de este producto haciendo actividades que permitan el conocimiento y difusión de las papas nativas.

EPCP Fase I

- Se empezó con un mapeo de actores de la cadena productiva, realizado tanto en las ciudades de Quito y Riobamba. Se identificaron a instituciones como Conpapa, INIAP y a restaurantes y hoteles de Quito, Ambato, Laso, Salcedo y Riobamba orientados a mercados de alta segmentación.
- Debido a la poca oferta de papas nativas existentes los facilitadores decidieron enfocar el trabajo en este tipo de establecimientos, puesto que no existe el volumen suficiente para abastecer sistemas de comercialización de mayor magnitud.
- Luego se llevó a cabo el diagnóstico cualitativo, entrevistando a 29 personas de los restaurantes y hoteles señalados, donde se pudo apreciar poco co-

nocimiento y ningún uso de las variedades nativas, aunque sí mucho interés en utilizarlas debido a sus características morfológicas y organolépticas.

- También se entrevistó a representantes de las escuelas de chefs de Quito y Ambato, así como a 20 productores y cinco profesionales vinculados a los temas de investigación y desarrollo.
- Un tema común fue el poco conocimiento existente de las papas nativas, sobre todo en el lado de la demanda, y las recomendaciones para realizar campañas de difusión.

Evento Final Fase I

Se realizó el 29 de enero del 2009 en Quito, denominándose: "Encuentro para buscar oportunidades de negocio en Papas Nativas". Uno de los objetivos fue compartir conocimientos entre chefs y agricultores sobre la manera de preparar las papas nativas, difundirlas entre los consumidores y aumentar la producción.

EPCP Fase II

- Se desarrolló en Riobamba, donde se despertó un gran interés en un reducido número de restaurantes.
- En marzo del 2008 se tuvo una experiencia con un supermercado de Quito donde se pudo colocar a manera de muestra algunas variedades de papas nativas, con resultados favorables en lo que respecta a la demanda por parte de los consumidores, pero se presentó el problema del abastecimiento de volúmenes significativos.
- Donde hubo una mayor aceptación en términos de volúmenes y frecuencia (50 kg. a la semana) fue en los restaurantes de la ciudad de Riobamba, cuyos chefs mostraron un mayor compromiso en la compra, así como en incluir dentro de su carta platos elaborados con papas nativas.
- En junio del 2009, en la Universidad San Francisco de Quito se celebro el Día Nacional de la Papa, evento en el que se realizó el lanzamiento de los pósters promocionales de las variedades de papa nativa trabajados dentro del marco del EPCP. En este evento se contó con la participación de dife-

rentes escuelas de cocina y facultades relacionadas con la agroindustria, quienes elaboraron platos con papa nativa de las variedades tushpa, calvache y chaucha.

Evento Final Fase II

Se realizó en septiembre del 2009, incentivando un mayor acercamiento entre los actores interesados, se elaboró el Yahuartushpa más grande (plato típico ecuatoriano) empleando la variedad tushpa, invitando a los medios de comunicación para que tengan una mayor presencia en la mesa de trabajo y contribuyan a la difusión de las papas nativas.

EPCP Fase III

- En la tercera fase se buscó una mayor integración entre los actores de la ciudad de Riobamba, a través de reuniones donde pudieran coordinar sus actividades, participando productores, técnicos de Conpapa, del INIAP y los restaurantes locales.
- También se coordinó la parte tecnológica con Conpapa diseñando el proceso de selección y embolsado de los paquetes de papas nativas, en el propio local de esta organización.
- Algo que llamó mucho la atención en la ciudad de Riobamba fue la participación de los medios de comunicación tanto escrito como televisivo, quienes contribuyeron en difundir las papas nativas y las condiciones en que se cultivan.
- El grupo tuvo una mayor cohesión y participó en ferias locales y en el Congreso Internacional de Camélidos en el que estuvo presente la Escuela de Chefs Ecuador Gourmet y otros chefs elaborando bocaditos y platos con papas nativas.
- El grupo de trabajo también empezó a diseñar el nombre de marca, el logo y el eslogan que tendrá el producto puesto en el mercado.

Evento Final Fase III

Se realizó en febrero del 2010, contando con la presencia de más de 100 invitados, donde se mostró a los asistentes los resultados del EPCP y los productos concretos a los que se habían llegado de manera participativa.

Innovaciones alcanzadas

Comerciales

- Se ha creado la marca "Papas Nativas", variedades frescas seleccionadas, enmalladas y con nombre de marca, que se vende a los restaurantes. Tiene un logo y el eslogan "descubriendo el sabor andino".
- Es importante señalar que en el evento final no sólo se hizo el lanzamiento oficial del producto, sino que también se presentaron cifras que se comercializaron durante 2008-2009, lo cual evidencia la aceptación del producto en este mercado de alta segmentación.
- Algunos restaurantes importantes de Quito también están pidiendo papas nativas, aunque en pequeñas cantidades.
- Los actores de Riobamba han participado en ferias y han promocionado las papas nativas mediante la entrega de volantes, la colocación de afiches y otro tipo de merchandising.

Tecnológicas

- Se ha promovido la implementación de procesos para tener en cuenta nuevos productos de acuerdo con la demanda, en áreas de cultivo, cosecha, postcosecha y empaquetamiento.
- Se ha trabajado con los productores en la selección en campo, y el empacado en las instalaciones de la Conpapa para que sean los productores quienes tomen un mayor protagonismo en la comercialización de las papas nativas en su nueva presentación.

Institucionales

- Formación de un "capital social" local alrededor de las papas nativas. Los principales actores son los productores, Conpapa, INIAP, restaurantes de alta segmentación, la asociación Ecuador Gourmet, el diario La Prensa y los canales de televisión TVS - Canal 13 y Ecuavisión - Canal 29.

Puesta en práctica y consolidación

- La experiencia del EPCP revela que las papas nativas tienen aceptación en el mercado, sobre todo en los restaurantes, y que la aplicación de

la metodología no sólo ha demostrado un trabajo conjunto alrededor de la generación de innovaciones, sino que se ha logrado vender el producto constituyéndose en una evidencia de la aceptación, importancia y valoración culinaria que se le puede otorgar. Se espera que Conpapa tome un mayor protagonismo en el negocio de las papas nativas

Breve evaluación de la experiencia

- Realizar acciones que promuevan la difusión de las papas nativas, llevadas a cabo de manera colectiva, resultó favorable para el producto.
- Los consumidores empiezan a tener conciencia de las papas nativas, esto gracias a que los medios de comunicación locales desempeñaron un papel relevante.
- Un aspecto importante fue el hecho de "impulsar" el trabajo en "grupo", sobre el cual había en un inicio cierta resistencia por parte de los actores, quienes consideraban que era una perdida de tiempo, hasta que se percataron de que facilita llegar a acuerdos más rápidos y acciones más contundentes.
- Ver los resultados de este trabajo en la prensa fue uno de los elementos motivadores para seguir adelante y terminar el proceso. Se espera que esta experiencia con las papas nativas se fortalezca durante el 2010.
- Las perspectivas son las siguientes:
  - Incrementar los volúmenes de venta de papas nativas.
  - Ampliar la cartera de clientes.
  - Hacer nuevos productos ("mix de papas nativas").
  - Identificar nuevos nichos de mercados.
  - Interesar al Conpapa para que tome un mayor protagonismo en la parte tecnológica y comercial.
  - Registrar la marca en el organismo oficial correspondiente.

Capítulo 4: Herramientas útiles para el EPCP

"Las buenas herramientas aplicadas de manera incorrecta son inservibles."

Contenido del presente capítulo

Este capítulo describe siete diversas herramientas que podrían ser útiles al planificar e implementar actividades como parte del proceso del EPCP.

Introducción

Una navaja suiza metodológica

El EPCP está diseñado para ser adaptable, para poderlo utilizar en el contexto de diversas cadenas productivas. Es tarea del facilitador convertir las tres fases del EPCP en un conjunto de actividades que permitan que los objetivos de cada fase sean alcanzados (ver **Figura 7**). Durante este proceso de definir, analizar y fijar nuevas oportunidades de mercado, podrán ser útiles diversas herramientas para mejorar la calidad del trabajo realizado en cada etapa.

Nueva orientación, antiguas herramientas

Las herramientas aquí presentadas proporcionan dirección práctica en diversos aspectos del proceso del EPCP. La mayoría no son nuevas; son herramientas ya existentes que tienen el potencial de incrementar la calidad de las actividades del EPCP implementadas a lo largo de las diversas etapas del proceso.

Paso a paso

¿Cuántas veces hemos culpado a una herramienta de no funcionar correctamente porque no la estábamos utilizando adecuadamente? Para comprender de mejor manera cuándo y cómo utilizar cada herramienta, se describe cada una en detalle junto con los correspondientes pasos a seguir.

Útiles en diferentes ocasiones

Las herramientas presentadas en este capítulo no sólo son relevantes para el trabajo realizado con el EPCP. Por el contrario, esperamos que estas herramientas

sean también provechosas al dirigir otros tipos de actividades de I&D. Se debe elegir la herramienta según la ocasión y el propósito.

p. 103

Herramienta 1 Filtro de impacto

El filtro de impacto permite una evaluación cualitativa de los impactos previstos que resultan de diversas oportunidades de mercado, incluyendo el impacto en la pobreza y en objetivos sociales y medioambientales.

p. 111

Herramienta 2 Sketch de la cadena

El sketch de la cadena es una divertida actuación realizada por el personal de la institución de I&D como parte de un taller o de un evento. Se utiliza para ilustrar la necesidad de una mejor colaboración a lo largo de una cadena productiva específica.

p. 115

Herramienta 3 Análisis rápido de mercado

El análisis rápido de mercado proporciona una manera rápida de analizar un mercado específico para determinar el potencial comercial de productos nuevos o de oportunidades de mercado.

p. 119

Herramienta 4 Estudio cuantitativo de mercado

El estudio cuantitativo de mercado se utiliza para medir el potencial de mercado y el tamaño de una propuesta de negocios específica.

p. 127

Herramienta 5 Grupos focales

Los grupos focales ayudan a evaluar y dar forma a productos y servicios mediante discusiones grupales estructuradas en las que se involucran a unos seis u ocho consumidores meta.

p. 137

Herramienta 6 Desarrollo de un concepto de mercadeo

El desarrollo del concepto de mercadeo permite determinar, evaluar, priorizar y visualizar aquellos elementos de valor para los consumidores meta.

p. 143

Herramienta 7 Plan de negocios

El plan de negocios es un documento estratégico que describe brevemente todos los aspectos de una oportunidad de mercado propuesta.

Herramienta 1

Filtro de Impacto

André Devaux, Thomas Bernet

Resumen

Cuándo:	Fases 1 y 2
Quién:	Facilitador
Preparación:	1/2 día
Duración:	1 día

Descripción breve

El filtro de impacto proporciona una evaluación cualitativa rápida del impacto que pueden tener diversas oportunidades de mercado en la pobreza y en objetivos sociales y ambientales.

Propósito

El filtro de impacto es una herramienta que permite a la institución de I&D planear y dirigir intervenciones con mayor eficacia. Esto les permite promover oportunidades de mercado que prometan tener el mayor impacto. La herramienta considera explícitamente las siguientes dimensiones del impacto (ver **Aplicación A1**):

- Reducción de la pobreza económica
- Empoderamiento social y de género
- Manejo de recursos naturales.

El filtro de impacto se puede utilizar en el contexto de un proyecto para definir áreas de acción e intervenciones de apoyo. Al ser una herramienta de uso rápido y cualitativa, puede ser también aplicada en procesos participativos. En este caso, los actores con diferentes profesiones y experiencias evaluarían conjuntamente el impacto potencial de las diversas oportunidades de mercado.

Uso en el EPCP

Cuando se utiliza como parte del EPCP, el filtro de impacto permite que la institución de I&D facilitadora tome decisiones estratégicas. El proceso participativo

puede ser dirigido de tal forma que se enfoque en aquellas innovaciones que prometan mayor impacto con respecto a las dimensiones de impacto mencionadas anteriormente. En el contexto del EPCP, el filtro de impacto se puede utilizar en la Fase 1, para formar grupos temáticos, o en la Fase 2, como parte de las discusiones de los grupos temáticos, para centrar las actividades del grupo en aquellas innovaciones potenciales que logren más probablemente el impacto de desarrollo deseado.

Paso 1

Desarrollando un cuadro simple de evaluación

El primer paso es identificar las diversas oportunidades de mercado a ser evaluadas. Se prepara una matriz para caracterizar los diversos productos según criterios cualitativos, tales como tamaño de mercado meta, zonas de producción, etc. (ver **Tabla 9**).

Paso 2

Definiendo objetivos de desarrollo

Para comparar más detalladamente el impacto de las oportunidades de mercado seleccionadas, se desarrolla un cuadro más completo. Este cuadro se utiliza para evaluar los objetivos de desarrollo que las intervenciones deberían alcanzar (por ejemplo, alivio de la pobreza, empoderamiento de pequeños productores, uso sostenible de recursos naturales, etc.). Este análisis más fino del impacto es alcanzado atribuyendo criterios secundarios a cada uno de los tres objetivos generales: económico, social y ambiental (ver **Tabla 9**).

Paso 3

Valorizando objetivos generales y subcriterios

Para asegurarse de que cada objetivo y sus subcriterios tengan el nivel correcto de importancia, estos criterios son ponderados en dos pasos (ver **Tabla 9**):

1. Ponderando cada objetivo general: la importancia relativa de cada objetivo general es definida asignando un porcentaje que representa su "peso respectivo" (suma total = 100%).
2. Valorización de cada subcriterio: la importancia relativa de cada subcriterio es definida asignando un porcentaje que represente su peso relativo en el nivel de cada objetivo general (suma total = 100%).

Paso 4

Ponderando diferentes oportunidades de mercado

Para determinar qué oportunidad de mercado contribuiría en mayor medida a los objetivos del desarrollo, se evalúan todas las oportunidades: cada subcriterio es ponderado asignándole un número del 1 a 10 usando la siguiente escala aproximada:

- 1 = "el impacto es muy negativo"
- 5 = "el impacto es neutro"
- 10 = "el impacto es muy positivo".

El proceso utilizado para obtener esta ponderación puede variar según el caso, dependiendo de si esta herramienta es usada en un ambiente participativo o no (ver **Cuadro T20**).

T20. Diseñando el proceso de evaluación

Un impacto potencial se puede evaluar de diversas maneras. Una forma es evaluarlo trabajando en un equipo pequeño compuesto de personas que conocen bien al sector (en términos de producción y mercado). Tal análisis se podría hacer de manera conjunta o individual. De ser llevado a cabo individualmente, los valores promedio estarán derivados de análisis individuales.

Otra manera es llevar a cabo la evaluación dentro de un grupo más grande, como parte de un proceso participativo en el que están implicados diversos actores de la cadena. En este caso, sin embargo, será importante considerar el hecho de que pueden distorsionar el proceso intereses personales, institucionales y comerciales.

Paso 5

Calculando el impacto potencial

Para cada opción de negocio, se calculan los coeficientes para cada subcriterio multiplicándose A x B x C donde:

- A = Factor del valor del objetivo general (%)
- B = Factor del valor de los sub-criterios (%)
- C = Ponderación del impacto a nivel de sub-criterios (1-10).

Para comparar el impacto total previsto de las oportunidades del mercado, se suman los coeficientes calculados para cada subcriterio en cada caso (ver **Tabla 9**).

Paso 6

Interpretando los resultados

Para considerar los resultados tan completamente como sea posible, se recomienda discutir e interpretar el resultado en equipo. Si el cuadro de la evaluación está preparado con valores promedio obtenidos de evaluaciones individuales, será interesante discutir los resultados finales y las diferencias obvias entre las evaluaciones individuales. Estas le permitirán discutir las razones de un posible consenso entre evaluadores o de explicar la falta del mismo. En ciertos casos, puede ser necesario reajustar el cuadro de la evaluación, pues ciertos subcriterios de impacto pueden no estar lo suficientemente claros.

Paso 7

Obteniendo conclusiones sólidas

La decisión de las oportunidades de mercado a ser priorizadas dependerá del puntaje final en cada aplicación. Sin embargo, también será importante considerar otras variables que no fueron tomadas en cuenta, particularmente si las oportunidades de mercado analizadas reciben un puntaje similar. Entonces, por ejemplo, ciertas oportunidades de la cadena podrían capitalizar activos ya existentes (por ejemplo, información de mercado, conocimientos técnicos de producción y contactos de negocio, etc.). También pueden ser relevantes los temas estratégicos. Así pues, por ejemplo, la institución de I&D que use esta herramienta podría desear apoyar un negocio que genera habilidades específicas que son de interés estratégico para su organización; o puede ser que se concluya que no sería conveniente enfocarse en un mercado de exportación sin primero haber lanzado el producto en el mercado interno.

Consideraciones al adaptar la herramienta

El filtro de impacto es flexible. Como herramienta, puede ser ajustada a cualquier contexto en el cual sea relevante un análisis de impacto, ya sea ex ante (es decir determinar el impacto potencial antes de las intervenciones) o a posteriori (es decir determinando el resultado de intervenciones terminadas). Sea cual fuere el caso, al adaptar la herramienta, aquellos que la usen deberán redefinir los objetivos de desarrollo

A1. Aplicación inicial del filtro de impacto

En el 2001, cuando se inicia el proyecto INCOPA, existía la necesidad de priorizar las líneas de acción que beneficiarían a los pequeños productores de papa. El objetivo era mejorar la competitividad del sector papa del Perú mientras se empoderaba a los productores andinos de papa de escasos recursos. Había también la necesidad de identificar y responder a oportunidades de mercado existentes o nuevas para mejorar los ingresos de los productores de papa. En primer lugar, se consideraron tres oportunidades de mercado: hojuelas de papa, mini papas amarillas y tunta o chuño blanco (papas naturalmente deshidratadas). Éstas fueron caracterizadas haciendo uso de una tabla simple (ver **Tabla 5**).

Tabla 5 Matriz para la caracterización de diversas oportunidades de mercado

Oportunidad de negocio	Zona de producción	Tipo de productor	Mercados principales	Consumidores principales
Hojuelas de papa (industrial)	Costa y montañas	Grande y mediano	Urbanos (tiendas y supermercados)	Amas de casa, niños y jóvenes
Mini papas amarillas (exportación)	Montañas	Pequeño	Urbano y exportación	Adultos en el extranjero
Tunta (chuño blanco)	Montañas altas (Altiplano)	Pequeño	Urbanos	Amas de casa de ascendencia altoandina

Dado que las tres oportunidades de mercado parecían atractivas, el equipo del proyecto decidió filtrarlas más sistemáticamente para determinar su beneficio potencial para los pequeños productores de papa. Por lo tanto, la tabla inicial fue transformada en una matriz para determinar el potencial que tenían estas oportunidades de mercado de producir el "tipo deseado de impacto" del proyecto. Esta matriz se transformó en una hoja cálculo de MS Excel, en la cual fueron especificadas las dimensiones principales de impacto del proyecto (económico, social y ambiental), junto con los sub-criterios relevantes, y después valorizados para reflejar su importancia total y relativa (ver **Tabla 6**).

Luego, se utilizó una ponderación numérica del 1 (impacto muy negativo) al 10 (impacto muy positivo) para clasificar el efecto previsto que cada oportunidad de mercado tendría en las diversas dimensiones del impacto. Finalmente, los resultados evaluados de todos los subcriterios de impacto fueron sumados para permitir la comparación del impacto potencial total de las tres oportunidades de mercado (ver **Tabla 6**).

Las mini papas amarillas para la exportación así como la tunta (chuño blanco) recibieron una ponderación igualmente alta, dado que ambas son producidas por pequeños agricultores altoandinos, implicando un mayor impacto potencial de contribuir al objetivo del proyecto (que es el alivio a la pobreza y desarrollo rural). Como consecuencia de este ejercicio, y del hecho de que la tunta puede ser almacenada y negociada fácilmente, en comparación con las papas frescas para la exportación, la tunta recibió mayor prioridad en las primeras etapas del proyecto INCOPA.

Tabla 9 Ejemplo: evaluando distintas oportunidades de negocio del proyecto INCOPA

Objetivos y subcriterios		**Peso**		**Hojuelas de papa** (industrial)		**Mini papas amarillas** (exportación)		**Tunta** (chuño blanco)	
Impacto económico (alivio de la pobreza)		40%	100%	Evaluación (entre 1 y 10*) / resultados calculados					
1.1	Potencial para incrementar los ingresos en áreas rurales en el corto plazo (directa o indirectamente)		30%	6	0.72	8	0.96	7	0.84
1.2	Potencial para aumentar los ingresos en áreas rurales a largo plazo		40%	8	1.28	9	1.44	8	1.28
1.3	Potencial para reducir los riesgos financieros asumidos por los pequeños productores		30%	3	0.36	7	0.84	10	1.20
	Peso total de los coeficientes				*2.36*		*3.24*		*3.32*
Impacto social (empoderamiento de los pobres)		30%	100%	Evaluación (entre 1 y 10*) / resultados calculados					
2.1	Potencial para aumentar la autoestima de los pequeños productores		20%	7	0.42	8	0.48	10	0.60
2.2	Potencial para generar conocimiento y contactos que promuevan el desarrollo a largo plazo		50%	6	0.90	8	1.20	8	1.20
2.3	Potencial para empoderar a las personas que necesitan atención especial (p.e. jóvenes, mujeres, ancianos)		30%	7	0.63	7	0.63	10	0.90
	Peso total de los coeficientes				*1.95*		*2.31*		*2.7*
Impacto ambiental (uso sostenible de los recursos)		30%	100%	Evaluación (entre 1 y 10*)/ resultados calculados					
3.1	Potencial para el uso sostenible del agua y la tierra		50%	4	0.60	7	1.05	4	0.60
3.2	Potencial tpara renovar el aprecio de las personas del valor y la necesidad de conservar las variedades tradicionales (biodiversidad)		50%	1	0.15	7	1.05	9	1.35
	Peso total de los coeficientes				*0.75*		*2.10*		*1.95*
Resultados de la evaluación				**Hojuelas de papa** (industrial)		**Mini papas amarillas** (exportación)		**Tunta** (chuño blanco)	
Impacto económico (poverty relief)					2.36		3.24		3.32
Impacto social (empowerment of the poor)					1.95		2.31		2.70
Impacto ambiental (uso sostenible de los recursos)					0.75		2.10		1.95
TOTAL					**5.06**		**7.65**		**7.97**

*** Escala de evaluación:** 1 = efecto muy negativo, 5 = ningún efecto, 10 = efecto muy positivo

Devaux A. and Thiele G. 2005. Filtros de pobreza para identificar oportunidades de mercado favorables para pequeños productores. En: Conceptos, Pautas y Herramientas. CIP, Papa Andina. p. 84-88.

y sopesar las tres dimensiones del impacto así como sus subcriterios. El filtro de impacto se deriva del filtro de pobreza (Devaux y Thiele, 2004) y todavía está bajo desarrollo, pues necesita probarse bajo diversas condiciones para validar su ajustabilidad y utilidad en diversos contextos.

Herramienta 2

Sketch de la cadena

Cristina Fonseca, Kurt Manrique

Resumen

Cuándo:	Eventos finales de las Fases 1 y 2
Quién:	Facilitadores
Preparación:	1 día
Duración:	10–15 minutos

Descripción breve

El sketch de la cadena es realizado por los facilitadores del proceso de I&D en un gran evento, para ilustrar la necesidad de una mejor colaboración a lo largo de una cadena productiva específica.

Propósito

El sketch de la cadena se debe utilizar durante un evento, cuando la meta es desarrollar una visión común entre diversos actores implicados en una cadena productiva. De una manera muy visual e innovadora, la herramienta:

- Ilustra un problema real que afecta a la cadena, como la ineficiencia, desigualdad e informalidad, elementos que distorsionan las relaciones que existen entre los eslabones de la cadena.
- Introduce una solución potencial para mejorar relaciones existentes y construir nuevas, permitiendo a los actores colaborar efectivamente al trabajar conjuntamente para lograr un objetivo común.
- Estimula el involucramiento activo de los interesados veedores del proceso participativo.
- Alivia la tensión que puede ocurrir del involucramiento inicial de actores antagónicos en un proceso participativo.
- Promueve una relación más cercana entre facilitadores y promueve un sentimiento de identidad grupal entre los participantes.

En general, este sketch motivacional es utilizado para concientizar a la audiencia de la necesidad de mejorar la colaboración a lo largo de la cadena mediante la mejora de la coordinación de las actividades en los diferentes puntos de la cadena.

Uso en el EPCP

El uso del sketch de la cadena ayuda a clarificar ideas, conceptos y ofertas que crecen fuera del proceso del EPCP. En este sentido, es extremadamente útil para el evento final de la Fase 1, cuando los diferentes actores de la cadena se conocen y son confrontados con los resultados del análisis de la cadena. Esta dramatización del problema principal y de su solución potencial debe animar a los interesados a compartir sus ideas y trabajar juntos (ver **Aplicación A2**).

Paso 1

Definiendo el tema y planificando

El sketch debe ser planificado por un grupo del personal de I&D que tenga un buen conocimiento de las características, limitaciones y oportunidades de la cadena en cuestión. Cuando el sketch se utiliza como parte del evento de la Fase 1 del EPCP, este grupo puede involucrar a aquellas personas que hayan conducido el análisis de mercado.

Durante la etapa de planificación, el grupo debe reflexionar acerca del mensaje dominante del sketch y considerar cómo podría ser dramatizado. Este mensaje clave debe ser relevante a todos los actores de la cadena y reflejar la necesidad de colaboración a lo largo de la misma. El uso de elementos simbólicos, como disfraces y otros elementos, también debe ser discutido, pues éstos se pueden utilizar para ilustrar de mejor manera ciertas situaciones y personas, sin embargo, debe de tenerse cuidado de no herir susceptibilidades al hacerlo.

Paso 2

Seleccionando a los actores y preparando el guión

Todos los actores deberán ser personal de I&D; ninguno de los actores deberá ser parte de la cadena pues se debe establecer una distinción clara entre la dramatización y la realidad.

Además, podrá ser necesario un narrador que explique el contexto del sketch escena por escena. Al

finalizar el sketch, el narrador podrá reforzar el mensaje central con alguna reflexión final.

El sketch debe estructurarse en actos o escenas. Cada acto debe tener un guión escrito por una o dos personas que plasmen las ideas discutidas por el grupo. Este guión servirá como guía a los actores, permitiendo la improvisación creativa, siempre que se siga el argumento central del sketch y del guión El sketch no deberá durar más de 10 minutos, dado que esto evitará (1) que la audiencia se aburra y (2) forzará a los actores a comunicar su mensaje central de una manera muy sucinta y clara.

Paso 3

Escenificando el sketch

La escenificación de un sketch como este requiere por lo menos un ensayo, de tal forma que los actores se familiaricen con los personajes y el guión. Si el sketch va a ser presentado a una audiencia grande, se deberán utilizar micrófonos durante este ensayo. Esto ayudará a los actores a acostumbrarse al micrófono y a asegurarse que se pasa al siguiente actor antes de que este comience a hablar.

Los actores deben usar un lenguaje simple y local, y usar atuendos que ayuden a la audiencia a reconocer el personaje que están personificando. Para garantizar el entendimiento óptimo por parte de la audiencia será útil usar carteles simples (por ejemplo, "productor", "procesador", "mayorista") para identificar a cada personaje y su lugar específico en la cadena.

En la mayoría de los casos, será suficiente un escenario simple y no será necesario contar con un escenario sofisticado para el sketch.

Facilitadores del EPCP lideando con la "Papa cuadrada"

A2. "La papa cuadrada"

En el 2002, cuando el EPCP fue aplicado por primera vez en el Perú, se utilizó un sketch para visualizar la cadena de la papa en el Perú. El sketch sirvió inicialmente para confrontar a los diversos actores de la cadena con el mensaje predominante del EPCP: todos los actores involucrados en la cadena deben colaborar para tomar ventaja de las nuevas oportunidades del mercado. La dramatización de cuatro actos clarificó el hecho de que es el consumidor quien decide que se venderá y que la cadena tendrá éxito solamente si cada eslabón colabora con el espíritu necesario para responder a esta demanda.

Primer Acto

En un monólogo, el productor de papa se lamenta sobre las dificultades tecnológicas de producir papas de buena calidad y de siempre recibir precios bajos. El mayorista-intermediario entra en escena y negocia con el productor, haciéndole aceptar un precio bajo otra vez. Luego va al minorista y le ofrece el saco de papas que acaba de comprar. El minorista, en una esquina del escenario, quien también negocia un precio bajo, se queja de la mala calidad del producto (falta de uniformidad, tierra y empaquetado inadecuado), le advierte que debe de venderle un mejor producto la próxima vez. El minorista entrega las papas a un supervisor del supermercado, quien tampoco está satisfecho y ofrece pagar al vendedor en 30 días, también con un precio bajo.

Segundo Acto

Momentos más tarde, llega un comprador al supermercado. Éste se dirige al supervisor de la tienda, se queja y solicita un tipo especial de papa, por la que está dispuesto a pagar un muy buen precio: el busca una papa cuadrada. El supervisor lleva el pedido al minorista, quien desconcertado se lo lleva al mayorista, quien le pide al productor un saco de papas cuadradas.

Tercer Acto

El productor trata de satisfacer el pedido, pero el producto (una papa rectangular que es entregada al mayorista y luego al minorista y al supermercado) no cumple los requerimientos de la "papa cuadrada", y el comprador la rechaza.

Cuarto Acto

Debido a esta situación insatisfactoria, uno de los personajes sugiere que todos los miembros de la cadena trabajen conjuntamente en el desarrollo de una "papa cuadrada". En consecuencia, todos los actores forman una línea, dando la impresión de una cadena organizada, más ordenada. Discuten el problema y encuentran al parecer la solución: uno por uno, pasan la "papa cuadrada" a lo largo de la cadena, del productor hasta el comprador, quien está muy feliz con el producto. Viendo que la cadena ha respondido bien, el comprador hace una nueva petición, ofreciendo pagar un precio más alto aun por una "papa cuadrada azul". Un verdadero desafío.

Herramienta 3

Diagnóstico rápido de mercado

Maria Elena Alva, Thomas Bernet y Gastón López

Resumen

Cuándo:	Fase 2
Quién:	personal de I&D
Preparación:	2-3 horas
Duración:	2-3 días

Descripción breve

El diagnóstico rápido de mercado permite el análisis rápido de un mercado específico con el fin de determinar el potencial comercial de productos o de servicios nuevos o existentes

Propósito

En general, esta herramienta ayuda a realizar un diagnóstico cualitativo de las oportunidades de mercado. Esta herramienta permite al usuario:

- Obtener una visión de oferta y demanda de un producto específico.
- Analizar los productos de la competencia y la forma en la que son vendidos.
- Determinar atributos que añaden valor al producto.
- Determinar usos, preferencias y expectativas acerca de un producto específico.
- Determinar posibles estrategias de investigación y mercadeo (diseño de producto, planificación de productos, estrategias de posicionamiento, etc.).

Uso en el EPCP

Cuando es utilizado como parte del EPCP, el diagnóstico rápido de mercado es especialmente útil durante la Fase 2, cuando necesitan determinarse rápidamente y a un bajo costo las diversas innovaciones comerciales sugeridas por los grupos temáticos. Los resultados del diagnóstico pueden no ser siempre concluyentes; a veces emergen nuevas hipótesis de trabajo, que pueden afrontarse con otras herramientas detalladas mas adelante en esta guía: el estudio de mercado cuantitativo

(ver **Herramienta 4**), grupos focales (ver **Herramienta 5**), desarrollo del concepto de mercadeo (ver **Herramienta 6**), o el plan de negocios (ver **Herramienta 7**).

Paso 1

Definiendo los resultados esperados de investigación

A pesar que el diagnóstico rápido de mercado proporciona resultados cualitativos, sigue siendo importante especificar qué resultados se esperan de usar esta herramienta. Esto permitirá un planeamiento eficiente y dirigirá al usuario a través de la masa de información disponible, mucha de la cual puede ser irrelevante.

Paso 2

Definiendo fuentes de información

Si el diagnóstico rápido de mercado se conduce como parte de un proceso participativo, una sesión inicial de una reunión de reflexión puede ayudar a definir fuentes potenciales de información (por ejemplo, estadísticas de mercado, documentos de investigación, entrevistas con los actores clave, etc.). Una vez enumeradas las diversas fuentes de información, éstas deben de ser valoradas y priorizadas rápidamente por el grupo, basándose en las tres siguientes preguntas.

- ¿Qué tan relevante es esta fuente de información para fines del estudio?
- ¿Cómo se puede acceder a la información y ser analizada fácil y rápidamente?
- ¿Con qué fuentes de información debería empezar el estudio?

Paso 3

Analizando la información

En general, la persona a cargo del diagnóstico rápido de mercado debe comenzar a recopilar información (1) fácil de acceder, (2) actualizada, (3) relevante y (4) que requiere poco tiempo de análisis. La meta es obtener una descripción rápida y unas primeras ideas clave, para lograr un óptimo uso del tiempo. Las fuentes de información que requieren más tiempo para ser obtenidas y analizadas se deben considerar únicamente en una segunda vuelta y sólo si existe una buena razón para pensar que proporcionarán conocimientos adicionales importantes. Las siguientes actividades ayudarán al que aplica esta herramienta a familiarizarse con el producto y mercado en estudio:

- Visitar los lugares en los que se negocia y vende el producto, para determinar que productos alternativos se encuentran disponibles, estudiar sus usos, precios, formas de presentación, marcas, etc.
- Entrevistar a miembros de familia y amigos, para recopilar opiniones acerca del uso potencial del producto y sus percepciones acerca de los productos de la competencia.
- Buscar en Internet para obtener información general y específica acerca del producto.
- Visitar centros de investigación, para tener acceso al conocimiento (por ejemplo, producción y procesamiento).

Para complementar la información, las actividades posteriores podrán requerir de un poco más de esfuerzo y creatividad. Por ejemplo, se podrían conducir entrevistas a profundidad individuales, investigando dónde y cómo los consumidores, los procesadores u otros actores clave perciben el potencial de los productos nuevos. Tales entrevistas podrían también incluir un muestreo del producto. La herramienta grupos focales proporciona buenas ideas para estructurar estas entrevistas o sesiones de grupo (ver **Herramienta 5**).

Paso 4

Presentando los resultados del estudio

Es una buena idea preparar un informe resumido (2-4 páginas) que contenga los resultados más relevantes. Estructurar los resultados principales en un orden lógico garantizará que estos sean bien comunicados, y que se llegue a conclusiones apropiadas. Otra opción

Determinando el potencial de exportación de papas nativas en una feria de comercio

interesante para estructurar los resultados principales es utilizar el análisis FODA (ver **Cuadro C9**).

El informe debe complementarse con una presentación oral, donde los resultados puedan discutirse en un grupo más amplio. Al ser utilizados en el proceso del EPCP, los resultados se deben presentar y discutir en los grupos temáticos. Al ser utilizados fuera del EPCP, se podrá invitar a otros especialistas de I&D a la presentación de los resultados. Si los resultados presentados son positivos, durante la reunión se deberán determinar los siguiente pasos de I&D a tomar.

A3. Analizando opiniones de los consumidores acerca de hojuelas de papa hechas con papas nativas amarillas

Durante la primera aplicación del EPCP en el Perú, se desarrolló un producto nuevo para niños: hojuelas hechas con papas nativas amarillas. Dado que las papas nativas amarillas se venden en supermercados a un precio más alto que el de las papas blancas convencionales, surgió la duda si estas hojuelas también podrían ser vendidas a los consumidores más solventes en el Perú, de ser usado un concepto de marketing diferente.

Puesto que el Centro Internacional de la Papa (CIP) había sido invitado a participar en una feria de exportación en la que se exhibían diferentes productos, se decidió hacer uso de esta oportunidad para determinar el potencial de las hojuelas de papa que estaban en desarrollo. Al realizar el muestreo del producto, se solicitó a los visitantes de la feria su opinión acerca de su sabor y presentación, también se les preguntó acerca del potencial de mercado que ellos percibían para estas hojuelas.

Este diagnóstico rápido confirmó que estas hojuelas, de hecho, son muy apreciadas por los consumidores potenciales (1) porque saben bien y (2) porque son hechas de lo que se considera una papa peruana gourmet. Estos resultados fueron utilizados como el punto de partida para el desarrollo de un concepto de marketing adicional para la comercialización de "Orolitas", las hojuelas de papa gourmet para el mercado adulto.

Paquete de las hojuelas de papa amarilla para el mercado adulto en los supermercados

Herramienta 4

Estudio de mercado cuantitativo

Gastón López

Resumen

Cuándo:	Fases 2 y 3
Quién:	Consultor
Preparación:	1 semana
Duración:	4-7 semanas

Descripción breve

El estudio de mercado cuantitativo se utiliza para medir el potencial y el tamaño de una oportunidad del mercado.

Propósito

El propósito del estudio de mercado cuantitativo es:

- Entender las características, tendencias, y la composición del mercado relacionadas a un producto específico.
- Identificar los hábitos del consumo de cierto grupo de la población (es decir del público objetivo) referidos a un producto o a un conjunto de productos en competencia.
- Determinar el tamaño del mercado potencial de un producto como base para estimar valores de inversión, costos de producción y ganancias esperadas.

Uso en el EPCP

El estudio de mercado cuantitativo puede ser especialmente útil en la Fase 2 del EPCP, cuando se determinan las oportunidades de mercado (ver **Tabla 1**). El estudio de mercado cuantitativo proporciona la "evidencia dura" de una oportunidad del mercado, incluyendo estimaciones de volúmenes de producto y utilidades, que se pueden incluir más adelante en un plan de negocios (ver **Herramienta 7**). Los resultados del estudio cuantitativo se deben complementar con "evidencia suave" proveniente de la investigación cualitativa realizada anteriormente en cuanto al posicionamiento del producto, la definición de sus características, mercado meta, etc. (ver **Herramientas 3, 5, 6**).

Paso 1

Definiendo los resultados esperados de investigación

El primer paso es determinar el objetivo del estudio:

- ¿Qué oportunidad o producto del mercado debe analizarse?
- ¿A qué tipo de consumidores se está apuntando?
- ¿Qué es lo que necesita ser medido?

Se puede consultar información cuantitativa de fuentes secundarias (tales como estadísticas, informes, tesis, etc.) o de trabajos cualitativos previamente realizados (ver **Herramientas 3 y 5**).

Al determinar los segmentos de consumidores que valoran un producto específico se debe tener cuidado en entender las diferencias entre grupos socioeconómicos, lo que implica diferentes patrones de consumo así como diversas percepciones.

Paso 2

Determinando las variables de investigación

Una vez claro el objetivo del estudio, deben compilarse en una lista todas las variables a ser consideradas en el estudio. Esto es fundamental, pues ayuda a asegurarse de que no falte información importante en el futuro. En general, estas variables clarifican comportamientos de compra y consumo:

- Compra: quién, dónde, cantidad, frecuencia, marcas y preferencias.
- Uso y consumo: para qué, cantidad, frecuencia, quién, dónde.

Puesto que el precio y la calidad influyen enormemente en la compra y el comportamiento de consumo de las personas, estos dos aspectos deben ser considerados siempre.

Paso 3

Determinando el tamaño de la muestra y la estructura

El siguiente paso es determinar el tamaño de la muestra. Generalmente mientras más factores (hábitos de consumo, educación, sexo, edad, etc.) tengan influencia sobre las variables a ser medidas, más grande necesitará ser la muestra. El tamaño y la estructura de la muestra también dependen de qué tan homogénea es la población y de cuán exactos deben ser los resultados, especialmente al considerar la interacción

entre las variables (por ejemplo, preferencia de uso del producto de la marca x, etc.). Si los resultados de la investigación deben ser estadísticamente significativos, el tamaño de muestra se debe calcular usando las fórmulas estándar del margen de error. Los libros de mercadotecnia mencionan como regla general un mínimo de 250 entrevistas para un estudio de mercado cuantitativo de resultados estadísticamente significativos.

El proceso de seleccionar a los entrevistados puede variar, dependiendo en gran parte de qué producto se está estudiando. Una forma es seleccionar aleatoriamente a los entrevistados que tengan las características del consumidor meta (ver Aplicación A4). Otra manera es encontrar una base de datos que contenga información acerca de los consumidores potenciales. Se puede seleccionar a personas a partir de esta base de datos, y consultarles si estarían dispuestos a participar en una entrevista. Es importante recordar que el proceso de selección no debe de alterar la representatividad de la muestra.

Paso 4

Diseñando el cuestionario

El cuestionario debe cubrir todas las variables que necesitan ser consideradas (ver **Paso 2**). Las preguntas se deben hacer en una secuencia lógica haciendo uso de un lenguaje directo, pues éste ayudará a que la persona entrevistada pueda entender fácilmente las preguntas. El cuestionario puede incluir diversos tipos de preguntas: cerradas (requieren solamente respuestas del tipo "sí" o "no"), abiertas (requieren que el entrevistado explique su respuesta más completamente, por ejemplo, "¿por qué consume este producto?") y las que requieren que los entrevistados respondan según escalas de medición de actitudes ("un poco," "mucho", etc.). Las preguntas deben ser claras y evitar cualquier ambigüedad. A menos que los participantes estén siendo pagados, las entrevistas deben tomar menos de 30 minutos, para evitar que la calidad de las respuestas se vea afectada por entrevistados que se aburren.

Paso 5

Prueba piloto del cuestionario

El cuestionario debe ser probado antes de ser utilizado "en el campo". Algunos conocidos de los entrevistadores pueden servir de ayuda para este propósito, dado que pueden tener más paciencia si la entrevista toma demasiado tiempo o si las preguntas son un poco confusas (y necesitan ser revisadas). Al mismo tiempo, estas personas podrían ser más abiertas y querer compartir información adicional interesante y relevante relacionada con el producto, que no se pudo considerar explícitamente en el cuestionario. El cuestionario se puede entonces revisar para asegurarse de hacer las ediciones necesarias. Según los comentarios y las observaciones obtenidas de esta experiencia inicial, el cuestionario deberá ser mejorado y luego fotocopiado, de tal modo que los entrevistadores reclutados para el estudio puedan utilizarlo.

Paso 6

Reclutando a los encuestadores

El perfil del entrevistador (edad, estrato social, sexo) debe ser apropiado para el producto estudiado. Por ejemplo, un hombre no deberá conducir entrevistas referentes a lápiz labial. Los entrevistadores deben ser entrenados cuidadosamente. El entrenamiento debe incluir una presentación de los objetivos del estudio y la forma cómo las entrevistas deben ser conducidas. Se deben de enfatizar los siguientes aspectos:

- Buena interacción entrevistador - entrevistado.
- La mejor forma de plantear las preguntas.
- La forma correcta de tomar la información.

Si los entrevistadores no tienen experiencia, podrá ser útil que asistan a una entrevista conducida por un entrevistador con experiencia.

Paso 7

Conduciendo las entrevistas

Las entrevistas se deben conducir en horarios y lugares que sean convenientes para los entrevistados. Dado que un estudio de mercado implicará a varios entrevistadores, el proceso debe de ser supervisado para procurar que las respuestas sean consistentes. Para asegurar que los entrevistados sean encuestados realmente y que se siga el protocolo correcto el supervisor podrá realizar un seguimiento aleatorio.

Paso 8

Revisando la toma de información

Una vez conducidas las entrevistas, se deben repasar los datos de cada cuestionario para verificar la calidad y la consistencia de la información proporcionada por los entrevistados. Cada cuestionario debe ser codificado para indicar quién hizo la entrevista.

Para facilitar el vaciado de los datos recopilados, se deben asignar números a cada pregunta y sus respuestas. Se debe preparar un libro de códigos que contenga los diversos números asignados a las respuestas a cada pregunta. Usando estos códigos, las respuestas se incorporan en una base de datos, pregunta por pregunta. Una hoja de cálculo es ideal para este fin, pues es muy fácil de usar en el procesamiento de información y hace muy fácil la visualización de los datos clave.

Paso 9

Analizando la información

Durante la revisión inicial de los resultados, es útil analizar las diferencias en las respuestas, pregunta por pregunta, a lo largo de toda la muestra. Para conseguir una impresión visual inicial rápida, puede ser provechosa la preparación de tablas o gráficos.

De acuerdo con las tendencias y las conclusiones derivadas, las preguntas se analizan a más profundidad, comparando información clave a través de los diversos subgrupos de la muestra. Por ejemplo "diferencias significativas según género", en términos de edad y sexo, o con respecto a ciertos aspectos del producto. Puede ser apropiado verificar estas diferencias estadísticamente.

Paso 10

Proyecciones del tamaño de mercado

Para calcular el tamaño potencial del mercado para el producto bajo investigación, se deben extrapolar los resultados de la muestra del estudio al número total de consumidores potenciales. La exactitud de esta aproximación puede variar, dependiendo de los datos disponibles. En general, se necesitan hacer los cálculos siguientes para determinar el tamaño potencial del mercado en términos de números de consumidores y del consumo total previsto:

- **Consumidores potenciales** = % de consumidores potenciales de la muestra multiplicados por el total de consumidores con características de la muestra.

- **Consumo potencial** = consumidores potenciales multiplicados por el consumo promedio encontrado en la muestra.

En muchos casos, las estimaciones de consumidores y de consumo serán demasiado altas, pues será poco probable que todos estos consumidores tengan acceso al producto estudiado. Así, este número podrá ser ajustado, haciendo uso de la información sobre la distribución del producto para hacer un cálculo más realista del verdadero potencial del mercado.

Paso 11

Presentando los resultados

Para documentar e ilustrar los resultados del estudio, se deben preparar cuadros que muestren las respuestas a cada pregunta. Siempre que sea posible, se deberá utilizar estadística para fundamentar las diferencias entre las opiniones de los subgrupos de la muestra (por ejemplo, las diferencias entre el patrón de consumo de hombres y mujeres o consumidores mayores y menores). Será necesario tener ideas claras para explicar y derivar el tamaño de mercado potencial del producto (ver **Paso 10**) considerando diversos precios. El informe final debe mostrar claramente los objetivos del estudio, la manera en que la muestra fue seleccionada, el proceso utilizado para analizar los resultados del estudio y las conclusiones extraídas. El estudio será más creíble si las conclusiones pueden sustentarse estadísticamente y si se incluyen los correspondientes niveles de relevancia. Puesto que el informe puede ser algo extenso, podrán ser útiles resúmenes de una o dos páginas para permitir que el lector entienda rápidamente los resultados clave.

A4. Determinando el tamaño de mercado potencial para las hojuelas de papa amarilla nativa

Una vez que el estudio cualitativo mostró que los consumidores tenían una actitud positiva hacia las hojuelas de papas nativas, se realizó un estudio de mercado cuantitativo como parte de la primera aplicación del EPCP en el Perú. El objetivo era examinar la estructura de mercado de las hojuelas de papa en la ciudad de Lima y estimar el potencial de mercado para las hojuelas de papa hechas de papas nativas amarillas.

De acuerdo con las recomendaciones estándares para los estudios de mercado como éste, se realizaron 250 entrevistas personales. Se diseñó un cuestionario estructurado, y estandarizado con preguntas abiertas y cerradas así como escalas de medición de actitud. Las entrevistas fueron conducidas en dos semanas por seis entrevistadores, quienes fueron entrenados específicamente para esta tarea. La muestra fue compuesta por personas de ambos sexos, de 8 a 25 años de la ciudad de Lima; seleccionando a los entrevistados aleatoriamente en diversas partes de la ciudad.

El estudio determinó que el 96% de los entrevistados compran regularmente hojuelas de papa. Proyectando esa figura al número total de consumidores posibles, se estimó que el mercado de hojuelas de papa en Lima consiste aproximadamente de unas 2.650.000 personas. El análisis de los resultados mostró que los patrones de consumo eran similares en todas las clases sociales. En todos los grupos sociales, la mayoría de las hojuelas eran compradas en tiendas pequeñas y quioscos, y no en supermercados.

También se obtuvo información referente al tamaño de empaque preferido, la cantidad de hojuelas compradas en cada ocasión, la frecuencia de la compra, la influencia de la marca, y la imagen y posicionamiento de las marcas principales.

Consecuentemente, se determinó que el 78% de consumidores estarían dispuestos a comprar hojuelas de papa hechas de papas nativas amarillas, dada la imagen positiva de las papas amarillas, la novedad del producto y el gusto particular de esta hojuela de papa. Además, el 16% de los consumidores dijeron que no comprarían tales hojuelas bajo ninguna circunstancia, mientras que el 6% dijo necesitaría degustar el producto primero.

Herramienta 5

Grupos focales

Maria Elena Alva, Thomas Bernet

Resumen

Cuándo:	Fases 2 y 3
Quién:	Staff de I&D o el consultor
Preparación:	1-2 días
Duración:	45-90 minutos

Descripción breve

Los grupos focales ayudan a evaluar los diversos aspectos de comercialización asociados a productos y servicios, a través de discusiones grupales estructuradas en las que participan unas seis a ocho personas representativas del mercado objetivo.

Propósito

Los grupos focales se utilizan para evaluar productos nuevos o existentes basados en las opiniones y las ideas de consumidores reales o potenciales. El trabajo con grupos pequeños permite validar opiniones individuales y grupales, así como:

- Comprender hábitos de consumo en relación con ciertos productos.
- Identificar y evaluar las razones por las que los consumidores adquieren y consumen o factores que añaden valor al producto bajo análisis (por ejemplo, factores decisivos de compra).
- Evaluar conceptos de mercadeo (por ejemplo, combinación y ponderación de factores decisivos de compra).
- Evaluar diseño de etiquetas, empaque de productos, material publicitario, etc.

Uso en el EPCP

En el caso del EPCP, los grupos focales son especialmente útiles en la Fase 2, para determinar rápidamente el potencial comercial de ciertas oportunidades del mercado; en la Fase 3, esta herramienta puede ayudar

a generar información clave con respecto al desarrollo de conceptos de mercadeo y a validar versiones provisionales de etiquetas, de empaques y de material promocional (ver **Herramienta 6**).

Paso 1

Planificación general

Para obtener buenos resultados, el grupo focal debe estar correctamente planificado. Primero, debe estar claro qué tipo de información es necesaria así como a quién debe invitarse a participar de las entrevistas. Esto podrá requerir que se realice la investigación cualitativa antes de proceder con los grupos focales, para determinar el segmento de mercado y los consumidores potenciales (ver **Herramienta 3**).

A menudo, los grupos focales se conducen en habitaciones especiales con espejos dobles, que permiten que los expertos de marketing observen las interacciones del grupo. Sin embargo, un ambiente "normal" funcionará de igual manera, siempre que la habitación sea acogedora y los participantes puedan acomodarse de tal manera que todos puedan ver y escuchar claramente. Para lograr que los participantes se sientan cómodos y que participen bien, puede ser útil proporcionarles refrigerios o snacks. Cerciórese de que estos no interfieran con la interacción del grupo y no alteren los resultados de la investigación (un punto especialmente importante al degustar productos). Hacer un video de la sesión puede ayudar a evaluar las respuestas del grupo, pero debe hacerse solamente sin obstaculizar la participación activa. Contar con observadores en la parte posterior de la habitación no debe causar problemas, estos no intervengan y los participantes sepan por qué están allí.

Paso 2

Planificando una sesión

Para obtener toda la información necesaria, cada sesión debe ser estructurada y se deben considerar los aspectos clave a ser discutidos en una secuencia lógica. El arte de la facilitación es asegurarse de que esta estructura predefinida sea seguida durante la sesión sin que los participantes lo noten.

Se convocará un grupo homogéneo de 6 a 8 consumidores potenciales a cada sesión. Idealmen-

te, deben ser del mismo sexo, tener el mismo nivel socioeconómico, y preferencias de consumo similares. Por lo tanto, el tipo de personas que se invitará variará dependiendo del producto discutido.

Se debe elegir un facilitador con la capacidad de dirigir tales discusiones durante la reunión. El facilitador debe de ser afín con el tipo de gente convocada. Si se realizan diversas sesiones de grupos focales en torno al mismo tema, debe trabajarse con el mismo facilitador, de modo que los resultados sean juzgados de la misma manera y obtenidos con un mismo estilo de facilitación o con una misma secuencia.

El facilitador debe tener un asistente, que le ayude a organizar y a distribuir los materiales. Esta persona debe también tomar notas en un papelógrafo durante la sesión, con escritura legible, y recordar al facilitador si se omiten elementos clave por error.

Las sesiones de grupos focales no deben durar más de una hora y media. Las reuniones se deben planificar en una hora que sea conveniente para todos los invitados, para evitar el riesgo de que los participantes tengan premura de tiempo y hasta se vayan antes de terminar la sesión.

Paso 3

Llevando a cabo la sesión

La secuencia general para el trabajo del grupo dada más abajo (1 a 6) es provechosa si se está evaluando el concepto de marketing o de un producto nuevo (ver **Herramienta 6**). Si el grupo focal se está utilizando para obtener una visión inicial (por ejemplo, definir una nueva hipótesis de trabajo) la estructura de la reunión puede ser menos rígida, dando más espacio a la discusión de temas traídos a colación por los mismos participantes.

Los facilitadores deben planificar la sesión cuidadosamente, para asegurarse de no influenciar las opiniones de los participantes. Por ejemplo, mostrar apresuradamente a los participantes el producto durante la sesión puede hacerlos dar declaraciones prematuras antes de que tengan suficiente información para expresar una opinión sensata (ver **Cuadro T21**).

T21. Tenga cuidado de no influenciar opiniones

Es muy importante comenzar la degustación del producto después de que el concepto de mercadeo de un producto es presentado. Si el producto se degusta primero, los consumidores podrían llegar a conclusiones erradas dado que carecen de información, y pueden malinterpretar ciertos aspectos del producto. Consecuentemente, se puede percibir un factor positivo como negativo, simplemente porque el consumidor no contaba con suficiente información sobre el producto. Por ejemplo, la gente puede pensar que una papa morada está malograda si ignora que el color proviene de un pigmento natural que ayuda a prevenir el cáncer!

1 Introducción

Es importante una buena introducción a la reunión, pues crea un ambiente amistoso desde el principio. Esto hace que los participantes se sientan cómodos y los anima a compartir sus ideas. Cada persona debe de presentarse simplemente con su nombre y nada más, para prevenir la pre concepción de opiniones o jerarquías dentro del grupo que podrían obstaculizar la libertad de participación.

Durante la introducción, deben ser explicadas la meta de la reunión y las "reglas del juego": todos los comentarios son bienvenidos, dado que es importante recolectar los diversos puntos de vista. Las opiniones de los participantes no serán juzgadas.

2 Entendiendo las percepciones generales

Sin mostrar el producto bajo análisis, el facilitador debe comenzar a hacer preguntas generales y abiertas, con el fin de entender las opiniones y los hábitos generales de los consumidores participantes.

Todas las respuestas individuales y los comentarios se deben resumir en el papelógrafo. Esto estimulará nuevas ideas y podrá ser provechoso cuando el facilitador o el grupo deseen repasar ciertos comentarios. También, luego de la reunión, las hojas del papelógrafo hacen la evaluación más fácil, puesto que toda la información relevante se encuentra ya registrada.

De acuerdo con los comentarios hechos, la meta del facilitador es identificar los elementos más relevantes de los puntos de vista de los participantes. El facilitador intenta entender la opinión común del grupo sobre las razones por las que el producto o el servicio pueda ser comprado (es decir identifica los "factores determinantes de compra").

Posibles preguntas para esta parte de la sesión:

- ¿Compra y/o consume este tipo de productos?
- ¿Porqué lo compra?
- ¿Cuáles son los beneficios en relación con productos alternativos?
- ¿Cuándo lo compra?
- ¿Con qué frecuencia lo compra?
- ¿Quién lo consume principalmente y porqué?

3 Entendiendo la lógica visual

En esta etapa, el facilitador debe presentar una etiqueta o un empaque del producto. Ahora, el facilitador desea saber como perciben los participantes el concepto visual de marketing y si es congruente con las ideas y los "factores determinantes de compra" mencionados antes de que los participantes vieran el producto (**ver** 2).

El facilitador puede desear centrar la atención del grupo en las características físicas del empaque del producto (tamaño, forma, material, etc.) y los elementos gráficos (logo, colores, diseño, etc.) que comunican el valor del producto. Es clave determinar si el empaque ayuda a los participantes a percibir el valor verdadero y las ventajas comparativas del producto.

Para generar la retroalimentación necesaria, el facilitador debe utilizar preguntas exactas y estimular respuestas concluyentes. Por ejemplo, no es suficiente que los participantes digan simplemente que el empaque "es bonito" o indiquen "me gusta"; el facilitador necesita saber exactamente cómo cada elemento es percibido y si los "factores decisivos de compra" generan algún beneficio al ser comunicados a los consumidores. Por ejemplo, el facilitador puede hacer preguntas como "¿cuál es la información más relevante en el empaque y porqué?"

También, con el producto frente a ellos, es importante determinar cuánto estarían dispuestos a pagar los participantes. Para cerciorarse de que cada persona exprese su opinión, cada uno debe escribir secretamente en un papel el precio que pagaría.

Posibles preguntas para esta parte de la sesión:

- ¿Qué piensa del producto?
- ¿Le parecen apropiados el tamaño y la forma del empaque?
- ¿Refleja el empaque las ventajas del producto?
- ¿Es claramente distinguible de otros productos?
- ¿Hay algo que le disgusta del empaque que usted piensa debe ser mejorado?
- ¿Dónde debería ser vendido este producto?
- ¿Cuánto pagaría por el?

4 Evaluando la "brecha de percepción"

Al analizar un producto que será consumido, particularmente un alimento, la degustación es una manera muy útil de analizar si el producto es lo que promete ser. Es decir, el facilitador necesita descubrir si la opinión del consumidor en el momento del consumo cubre las expectativas al momento de la compra. De haber diferencias, el concepto de marketing necesita ser cambiado o el producto ser mejorado:

- Si el producto es mejor de lo que promete el empaque, muchos consumidores potenciales nunca sabrán el valor verdadero del producto, pues no lo comprarán.
- Si el paquete sobrevende el contenido, el resultado está garantizado: un consumidor frustrado no comprará el producto otra vez y le hará mala publicidad.

Un índice importante de satisfacción es el precio que cada participante estaría dispuesto a pagar en este punto (es decir después de haber probado el producto). Así pues, el facilitador debe pedir nuevamente a los participantes anotar el precio que estarían dispuestos a pagar ahora, debajo del precio que anotaron anteriormente.

Posibles preguntas para esta parte de la sesión:

- ¿Qué opina del gusto, la consistencia, el color, y el tamaño del producto?
- ¿Corresponden estos elementos a lo que promete el empaque?
- ¿Existe algún conflicto entre lo promete el empaque y lo que realmente ofrece el producto?
- ¿Deberían mencionarse otros elementos en el paquete?
- ¿Es apropiado el precio anteriormente mencionado, o debería ser más alto o más bajo?

5 Evaluando opciones de mercadeo

Dado que hasta este momento los participantes conocen bastante bien el producto, puede pedírseles ahora compartir sus opiniones con respecto a cómo podría ser mejorado el empaque y dónde y cuándo debe ser vendido el producto. Asimismo, pueden dan consejos interesantes sobre su promoción, o cómo orientar el producto de mejor manera que sea atractivo para los consumidores meta.

En este punto, también deben ser discutidos los aspectos sumamente prácticos. Estos pueden ser: qué tipo de empaquetado sería más práctico utilizar, dónde debe situarse el producto en el almacén o mercado, y qué medidas se podrían tomar para asegurarse de que atraiga la atención. Así pues, por ejemplo, los participantes podrían considerar que debe ser ubicado en el estante (por ejemplo, categoría y altura en el estante) y sus elementos gráficos (por ejemplo, letras, colores, dibujos, fotos), que son de importancia crítica para permitir que el producto comunique con eficacia su valor a los consumidores potenciales en solo segundos.

En esta etapa se podrán discutir también estrategias eficaces para la publicidad. ¿Son viables y rentables degustadores, stands, afiches o folletos para estimular las ventas? Puede también ser posible promover al producto relacionándolo a otros productos. Por ejemplo, se puede vender y promover salsas nuevas junto a marcas conocidas de hojuelas de papa. Pero los participantes pueden sugerir otras maneras creativas de promover un producto.

Posibles preguntas para esta parte de la sesión:

- ¿En qué puntos de ventas se debe vender el producto, y dónde debe ser colocado?
- ¿Cuál es el empaque más práctico al comprar y usar el producto?
- ¿Deberían ofrecerse diversos tipos de empaques, porqué?
- ¿Qué medios de promoción podrían ser los más eficaces atraer la atención de los consumidores y estimular las ventas?

6 Cerrando la sesión

Al final de la reunión, es importante agradecer a los participantes del grupo focal, no sólo con palabras, pero también con un pequeño regalo. El regalo ideal es el producto que han estado evaluando, pero solamente si les gustó.

Además, obsequiar el producto a los participantes permite también conducir una encuesta de seguimiento, en la que se pueden hacer preguntas adicionales más detalladas acerca del uso práctico del producto en el hogar, por ejemplo.

Paso 4

Evaluando la reunión

La sesión del grupo focal debe ser evaluada tan pronto termine. El facilitador, junto con el asistente, debe evaluar rápidamente la información obtenida en el papelógrafo y cualquier otro apunte tomado. Deben anotarse las conclusiones principales. Se deben analizar los precios que los participantes estaban dispuestos a pagar en las diferentes ocasiones para determinar su voluntad de pago por el producto:

- Si el segundo precio (conocido al momento del consumo) es más alto que el primero (observado en el momento de ver/comprar el producto), la conclusión es que el producto entrega realmente más que el concepto de marketing y la promesa de su empaque.
- Si el segundo precio es más bajo que el primero, las expectativas generadas del concepto de marketing y el empaque son demasiado altas comparadas a la calidad percibida del producto al ser consumido.

En cualquier caso, es importante analizar cuál sería la mejor manera de reajustar el concepto de marketing del producto, para asegurarse de que la percepción del consumidor sobre el producto a la hora de la compra equivale a su opinión a la hora del consumo.

Finalmente, es importante escribir un buen informe breve que documente la estructura del grupo focal, sus resultados y conclusiones. Este informe ayudará a tener presentes los resultados y conclusiones al definir actividades de seguimiento o si el producto es evaluado posteriormente de nuevo.

A5. Evaluando el concepto de marketing de las hojuelas de papa amarilla

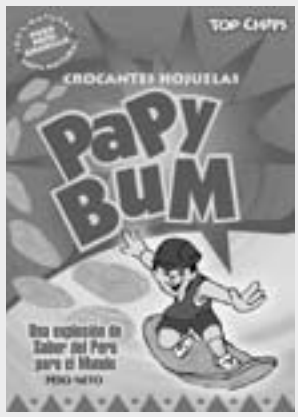
Para evaluar dos conceptos de marketing de las hojuelas de papa amarilla, se organizó una sesión de grupo focal con seis mujeres con hijos de 3 a 8 años.

Luego de solicitar sus opiniones generales acerca de este tipo de producto, se presentó un concepto de marketing dirigido a niños: "Papy Bum". Se solicitó a las participantes comentar sobre su percepción del empaque. Esto proporcionó diversos tipos de información útil. Por ejemplo, mencionaron que la marca genérica utilizada en el empaque "Top Chips" no tenía sentido, y que el diseño no les inspiraba confianza. También observaron que es extremadamente importante saber que un producto es natural y nutritivo, a la vez que contiene tan poco grasa como sea posible. Para ellas, estos eran los "factores decisivos de compra" que importan cuando consideran al comprar un producto para sus niños.

Luego, se les presentó un concepto mejorado para "Papy Bum". A todas les gustó más este empaque, aunque insistieron aún de que carecía de la información nutricional. También comentaron que, dado que desconocían la compañía mencionada en el paquete (A&L), sería bueno poner el logo del Centro Internacional de la Papa en el empaque, pues inspiraría mayor confianza.

En general, las opiniones dadas, después de degustar el producto reflejaron el valor percibido al ver el empaque. Esto fue confirmado por el hecho de que los precios anotados antes y después de la degustación fueron consistentes. Los participantes mencionaron que les gustaría adquirir el producto en supermercados y quioscos. Idealmente, deberían haber diversos tamaños de paquetes: pequeño, para las loncheras; mediano, para las reuniones familiares; y grande, para las fiestas de cumpleaños.

Al final, se les dio las gracias a las participantes y se les entregó bolsas del producto como regalo. Todas accedieron a llevarse a casa un cuestionario para recolectar las opiniones de sus niños, estos serían completados en el hogar y luego devueltos al facilitador. Un resultado sobresaliente de esta investigación adicional fue el hecho de que a los niños mayores de 6 años no les gustó el niño del primer paquete, indicando que "parece un niño muy chiquito". Toda esta información condujo a un concepto refinado que fue bien recibido por las personas que habían participado en este grupo focal.



Versiones original y mejorada del empaque de "Papy Bum"

Herramienta 6

Desarrollo de un concepto de marketing

Alain Barrero, Thomas Bernet

Resumen

Cuándo:	Fase 3
Quién:	Consultor
Preparación:	2-3 días
Duración:	2-3 semanas

Descripción breve

El desarrollo del concepto marketing es el proceso de identificar, sopesar y visualizar aquellos elementos que logren que los consumidores meta perciban el verdadero valor de un producto o servicio específico. En este sentido, un concepto de marketing es una construcción compuesta de diversos aspectos de un producto (tales como tamaño y forma del empaque, información de la etiqueta, precio, etc.) elementos que comunican de la mejor manera posible su valor para el consumidor.

Propósito

El desarrollo del concepto de marketing intenta diferenciar a un producto de sus competidores con una estrategia comercial sensata, clarificando:

1. La población objetivo.
2. El punto de venta para el producto.
3. Los elementos que añaden valor al producto a los ojos de los consumidores (por ejemplo, factores decisivos de compra).
4. Las formas en que los diferentes atributos de valor del producto pueden ser comunicados.

Uso en el EPCP

Cuando se usa en el EPCP, esta herramienta puede ser de gran ayuda en las Fases 2 y 3 para delinear las oportunidades de "mercado" para el sector privado y público (ver **Tabla 2**). En cualquiera de los casos, un concepto de marketing bien construido desempeñará

un papel clave en incrementar las probabilidades de "éxito comercial" de un producto nuevo:

- Para el sector privado, los conceptos de marketing son herramientas poderosas para enfocar las ventas del producto en segmentos de mercado específicos o segmentos meta, al diferenciar los productos focalizando sus cualidades distintivas.
- Para el sector público, los conceptos de marketing pueden ser una manera interesante de fomentar el desarrollo rural promoviendo productos y servicios que aumentan la colaboración y los ingresos en zonas con menores ventajas (por ejemplo, productos alimenticios con marcas locales).

Paso 1

Identificando atributos de productos interesantes

El punto de partida para cualquier concepto de marketing es la identificación de las cualidades que agregan valor a un producto, por un lado, y que distinguen al producto de productos de la competencia, por el otro. Para asegurarse de que el producto satisface realmente a los consumidores, el análisis rápido de mercado (ver **Herramienta 3**) o la investigación de grupos focales (ver **Herramienta 5**) pueden conducirse antes de desarrollarse el concepto de marketing. Sea cual fuere el método utilizado, aquellas personas cuya opinión es solicitada, deben sentirse vistos como "expertos", y que sus opiniones tienen valor, aunque sean negativas.

Paso 2

Obteniendo un mayor valor a un costo más bajo

Si el paso 1 confirma que un producto tiene cualidades de producto interesantes (es decir los factores decisivos de compra, que agregan valor al producto según los consumidores) necesitan identificarse las opciones de producción que puedan hacer posibles estas características únicas del producto al menor costo posible. Esto realzará la competitividad del producto en el mercado al ser lanzado.

Para acceder a la valiosa información que pueden proporcionar los consumidores, la investigación de grupo focal (ver **Herramienta 5**) puede ser muy prove-

chosa en esta etapa, involucrando a los consumidores que representan a segmentos de mercado que mejor reconocen los factores decisivos de compra.

El grupo focal debe ser conducido de modo que los participantes puedan apreciar una relación jerárquica clara entre los diversos factores decisivos de compra. Es decir, el investigador debe entender la opinión de los consumidores, la forma como dan prioridad a diversos factores decisivos de compra y cómo los relacionan. El hecho es que la ventaja principal de un producto debe resaltarse para comunicar la razón principal por la que debe ser comprado; otras ventajas pueden ayudar a agregan valor al producto, pero deben ser comunicadas menos intensamente.

La aplicación de una jerarquización tan clara de los valores del producto inspirará confianza al momento de comprar el producto: al mirar brevemente el empaque del producto, el consumidor deberá saber para qué es bueno. Por ejemplo, un consumidor estará confundido si un producto se vende como nutritivo, fácil de utilizar y barato, todo al mismo tiempo; sin embargo, se sentirán cómodos si un paquete "les dice" que el producto es, primero que nada, nutritivo, y, además, es también fácil utilizar y no demasiado costoso.

Paso 3

Diseñando un concepto de marketing

Una vez definida la jerarquía de cualidades del producto, se debe convertir esta información en un diseño viable que refleje estos valores y los comunique con eficacia a los consumidores meta. Es decir, la jerarquía de los "factores decisivos de compra" necesita ser transformada en un diseño de empaque. Un elemento clave en este trabajo es el uso de las marcas registradas o de las marcas de fábrica, que ayudan a diferenciar el producto dándole su propia identidad con un nombre y una "cara" (ver **Cuadro T22**).

T22. Uso de marcas como factor de diferenciación

Al crear nuevas marcas, es esencial que estas respeten y refuercen la jerarquía de los valores del producto. Por otra parte, la marca elegida debe ser fácil de leer, de pronunciar y de memorizar. Logrando que el consumidor se familiarice con ésta, y pueda relacionarla con los valores que respaldan al producto. En general, las marcas se deben registrar para evitar que otros simplemente copien el producto y su concepto de marketing, donde la marca es clave. Esto es especialmente cierto cuando la marca es bien conocida por los consumidores.

La tarea del diseñador gráfico será la de armonizar visualmente todos los elementos importantes del producto. El empaque debe atraer la atención de los consumidores, a través de su forma, color y diseño. El hecho es que un comprador de supermercado, por ejemplo, mira docenas de productos en sólo segundos. Por lo tanto, el producto tiene muy poco tiempo para ser visto y llamar la atención.

En general, un diseño válido de empaque debe responder en tres momentos clave al "interactuar" con los consumidores potenciales:

- Atraer la atención con su apariencia.
- Forzar al consumidor a estudiar el empaque más de cerca.
- Convencer al consumidor de comprarlo porque este detecta información adicional que hace al producto más valioso.

Al diseñar el empaque, también es importante considerar la distribución y exhibición eficientes del producto. Por ejemplo, un producto para niños no debe tener un diseño que fuerce al minorista a colocarlo en la parte superior de la góndola, donde no puede ser visto, o lejos de productos similares en la tienda, solamente porque el empaque no cabe en estante.

Dado que el éxito de un producto vendido en un supermercado depende en gran medida de la calidad del diseño (es decir la implementación visual de un concepto sensato de marketing), es recomendable tra-

A6. Creando "Puré Andino"

Cuando se aplicó el EPCP por segunda vez en el Perú, se desarrolló un nuevo producto hecho de papas nativas. Estimulado por el interés de una compañía en desarrollar una sopa instantánea hecha a base de papas nativas. Los involucrados en el EPCP discutieron cómo procesar estas papas, tomando en consideración el hecho de que muchas papas nativas tienen ojos muy profundos. Para reducir pérdidas de procesamiento, se sugirió que las papas fueran transformadas en escamas sin ser peladas, conservando así más fibra y nutrientes. Esta sugerencia fue interesante desde el punto de vista económico dado que incrementa la cantidad de materia prima que puede ser utilizada y mantiene los costos bajos. Se sugirió que estas escamas se puedan utilizar para producir el puré de papas; sin embargo, era necesario averiguar cómo sería recibido tal producto por los consumidores.

Una búsqueda rápida en Internet, como parte de un análisis rápido de mercado (ver Herramienta 3), reveló que en los Estados Unidos existían ya tipos similares de purés de papas instantáneos. La retención de la piel podría proporcionar un factor interesante que diferenciaría al producto y motivaría su compra, si el público supiera que la piel agrega valor nutricional de manera natural. Las degustaciones preliminares indicaron que el producto puede ser bien recibido entre los consumidores si es que estos no estuvieran un poco desmotivados por su apariencia diferente al haber mantenido la piel.

Con esta información y la ayuda de un diseñador gráfico, fue preparado un prototipo del empaque. Este fue entonces evaluado en dos grupos focales (ver Herramienta 5). Se concluyó que el concepto de marketing utilizado para vender el nuevo puré de papas instantáneo "Puré Andino" debería enfocarse más en los consumidores que prefieren productos naturales, pues no contiene ni preservantes ni colorantes artificiales. El empaque también debe de comunicar claramente que el producto es ideal para amas de casa que aprecian que el producto sea rápido y fácil de preparar, conservando su gran sabor.

Empaque final para "Puré Andino", un puré instantáneo a base de papas nativas

bajar con un diseñador que tenga buen conocimiento de cuestiones de marketing. No todos los diseñadores gráficos son capaces de convertir un concepto de marketing en un atractivo empaque comercial.

Paso

Evaluando el concepto visual de marketing

El "momento de la verdad" llega una vez que el concepto de marketing se ha transformado en el primer prototipo del empaque. La herramienta ideal para evaluar la calidad de este trabajo es el grupo focal (ver **Herramienta 5**).

El diseñador corregirá y mejorará el concepto de marketing de acuerdo con las conclusiones de las sesiones del grupo focal. La meta es obtener un paquete atractivo y honesto del producto. Una vez terminado el diseño final del producto, puede ser útil preguntar a aquellos que participaron en el grupo focal evaluándolo de nuevo.

Posteriormente, una vez que el producto esté en el mercado, sería ideal conducir un estudio de los compradores del producto, para preguntarles si el empaque del producto refleja el valor "verdadero" del producto y si percibieron el producto de manera diferente en el momento de la compra y al consumirlo.

Herramienta 7

Plan de Negocios

Miguel Ordinola, Thomas Bernet

Resumen

Cuándo:	Fase 3
Quién:	Facilitador o consultor
Preparación:	1-2 días
Duración:	2-3 semanas

Descripción breve

El plan de negocios es un documento estratégico que describe todos los aspectos del desarrollo de una oportunidad de mercado, y que incluye una proyección de las ganancias previstas de implementarse un negocio.

Propósito

Un plan de negocios presenta todos los aspectos de un nuevo negocio de una manera simple y extensa. En este sentido, sirve como base para la toma de decisiones entre promotores y puede ser utilizado para persuadir a nuevos actores a involucrarse, especialmente nuevos socios financieros.

Operacionalmente, el plan de negocios ayuda a planear, tomar los pasos para implementar las operaciones y definir los roles de los socios.

Uso en el EPCP

Al ser usado con el EPCP, el plan de negocios enriquece el proceso participativo y fuerza a los interesados a analizar y describir detalladamente, sobre la base de consenso y de compromisos específicos, todos los componentes necesarios para aprovechar una oportunidad de mercado. En este sentido, el plan de negocios puede servir como guía cuando los participantes trabajan para responder a todos los aspectos relevantes a una oportunidad de negocios propuesta durante las Fases 2 y 3 del EPCP (ver **Tabla 2**).

Paso 1

Resumiendo la idea principal

En primer lugar, es recomendable evaluar una idea de negocio "en teoría", y después resumir los puntos clave en un documento breve. La estructura del plan de negocios (ver **Aplicación A7**) se puede utilizar como guía para cubrir brevemente los diversos aspectos. Si la oportunidad de mercado se comparte entre varios actores, es necesaria una discusión a profundidad entre todos ellos para clarificar los detalles relacionados con esta idea de negocios. Finalmente, este resumen servirá como "acuerdo de línea de base" para la idea de negocio.

Paso 2

Acordando como preparar el documento

Una vez que se haya acordado el resumen, los involucrados deben decidir quién tomará el liderazgo en desarrollar el plan de negocios. Esta persona debe tener experiencia con esta herramienta. Además, él o ella deben poder analizar información compleja y traducirla a un documento sucinto y lógico.

Idealmente, uno de los implicados en el negocio debe de emprender esta tarea, dado que esta persona tiene un entendimiento claro de la idea del negocio y está al tanto de los resultados anteriores de la investigación. Sin embargo, si carece de tiempo o de las habilidades necesarias, se podría emplear un consultor para emprender esta tarea. Una ventaja considerable al trabajar con consultores es que resulta más fácil asegurarse de que se cumplan los plazos. Esto se torna más difícil cuando la persona que hace el trabajo no recibe un sueldo. En un contrato de consultoría se deben definir las responsabilidades del consultor y de los promotores, en términos de proveer la información requerida y de la supervisión del trabajo. Al emplear a un consultor, asegúrese de que él o ella sean realmente capaces de hacer el trabajo requerido (ver **Cuadro T23**).

Paso 3

Analizando toda la información relevante

La persona a cargo de desarrollar el plan de negocios debe asegurarse de que toda la información relevante sea accesible. Para esto, se puede utilizar la estructura del plan de negocios (ver **Aplicación A7**) como lista de comprobación. Se podrá requerir obtener información adicional mediante investigación adicional, incluyendo entrevistas individuales y grupales (ver **Herramientas 3** y **5**).

T23. Comprobando primero la calidad del trabajo

Antes de emplear a un consultor es recomendable filtrar a varios candidatos para determinar su experiencia y su capacidad para desarrollar un plan de negocios. Para este fin, lo mejor es solicitar a los candidatos que presenten uno o dos ejemplos de planes de negocio que hayan preparado en el pasado. Estos ejemplos mostrarán si la persona es capaz de recibir esta tarea importante. Seamos claros: un mal plan de negocios es el primer paso importante en el camino hacia la pérdida de mucho dinero.

Luego de que los datos se hayan analizado a fondo, se preparan las diversas secciones del plan de negocios, teniendo cuidado de que las diferentes partes del documento sean consistentes.

El resumen inicial de la idea del negocio (ver **Paso 1**) se puede utilizar como punto de partida al desarrollar el plan de negocios, pues proporciona toda la información clave necesaria para cada sección del plan de negocios completo.

El resumen inicial puede también servir como base para el resumen ejecutivo, que se escribe al último y se coloca al principio del documento. El documento entero, incluyendo apéndices con flujos de caja y cálculos de rentabilidad, no debe exceder las 25 páginas.

Paso 4

Presentando el documento

El borrador del documento se debe compartir solamente con aquellos involucrados en la propuesta de negocio; sus comentarios revelarán si el documento es lo suficientemente bueno o si son necesarios ajustes. Esta primera ronda de revisión ayudará asimismo a aquellos involucrados a consolidar su idea principal del negocio, reforzando el consenso y el compromiso.

Si los agentes clave del negocio no piensan que el plan de negocios sea un documento confidencial, este puede ser presentado para su discusión a un grupo más grande, con la esperanza de que los nuevos actores involucrados ayuden a "catalizar" la implementación de la propuesta de negocio. Cuando es usado como parte del EPCP, dicho plan de negocios puede presentarse en el gran evento final del EPCP, con el fin de atraer a socios adicionales o a inversionistas potenciales.

A7. Estructura del plan de negocios

1. **Resumen ejecutivo** [1 página]
   Esta sección resume los diversos aspectos de un plan de negocios.
   ► **Fuentes de información:** Las diferentes secciones del plan de negocios.

2. **Nombre y breve descripción del producto** [1-2 párrafos]
   Esta sección da el nombre del producto y una breve descripción. También explica que tiene determinados consumidores meta y por qué el producto tiene valor para ellos.
   ► **Fuentes de información:** Discusiones y acuerdos entre los implicados en el negocio, y el uso de el diagnóstico rápido de mercado (ver Herramienta 3) y de los grupos focales (ver Herramienta 5).

3. **Descripción del potencial comercial del producto** [1-2 páginas]
   Esta sección proporciona una descripción detallada del mercado en el cual el producto será colocado y de cómo competirá contra sus competidores. La investigación cualitativa o cuantitativa se debe utilizar (1) para indicar por qué el producto añade valor a sus consumidores meta (es decir discusión de los factores decisivos de compra) y (2) estimar el tamaño del mercado potencial.
   ► **Fuentes de información:** Estudios de mercados cualitativos y cuantitativos (ver Herramientas 3, 4 y 5).

4. **Descripción del proceso de producción y de sus ventajas** [1-2 páginas]
   Esta sección describe todas las etapas del proceso de la producción hasta el consumo, así como todos los actores que participan en el negocio a lo largo de la cadena. La información revela cómo el proceso aprovecha las sinergias a lo largo de la cadena y cómo es complementado por otras actividades que mantienen los costos bajos. En todos los puntos de esta revisión, el producto se debe comparar con sus competidores.
   ► **Fuentes de información:** Entrevistas a profundidad, grupos focales (ver Herramienta 5) y análisis FODA (ver Cuadro C9).

5. **Descripción de las ventajas creadas para la sociedad** [1-2 páginas]
   Esta sección no es parte de un plan de negocios común. Sin embargo, se incluye aquí para hacer explícita la justificación de la ayuda del sector público. Esta sección debe incluir una descripción y una explicación cualitativas de cómo el negocio beneficiará a la sociedad (por ejemplo, aliviando la pobreza, fomentando el desarrollo rural, conservando la biodiversidad, etc.).
   ► **Fuentes de información:** Filtro de impacto (ver Herramienta 1), entrevistas a profundidad con los interesados clave.

6. **Descripción de los actores involucrados y sus roles** [1-2 páginas]
   Esta sección presenta a los actores que participarán en el negocio (es decir socios del negocio), enfatizando el rol específico de cada uno y sus habilidades. Debe también indicar cómo los actores trabajarán en equipo, manteniendo los costos de interacción lo más bajos posibles.
   ► **Fuentes de información:** Discusiones entre promotores.

7. **Evaluación de factores críticos** [1-2 páginas]
   Esta sección hace una reflexión acerca de los factores críticos que pueden estimular o comprometer el éxito del negocio. Estos factores pueden ser internos (bajo el control de aquellos implicados en el negocio) o externos (fuera de su control). El lector debe entender el grado de incertidumbre asociado a estos factores, cómo se interrelacionan y cómo los socios de negocio pueden influenciar cada uno.
   ► **Fuentes de información:** Análisis FODA (ver Cuadro C9), entrevistas a profundidad.

8. **Estimaciones de utilidades en diversos escenarios** [2-3 páginas]
   Esta sección considera el lado económico del negocio. Cuando el tamaño exacto del mercado es incierto, pueden ser considerados tres panoramas razonables. Si el plan de negocios es simple, los niveles previstos de utilidad se pueden derivar de proyecciones de ingresos y costos; si está bien preparado (y especialmente si se requieren grandes inversiones iniciales para comenzar el negocio) el flujo de caja esperado se puede derivar de los ingresos y egresos proyectados, haciendo visibles las necesidades de capital en las diversas etapas del negocio. En este último caso, la rentabilidad se calcula con la tasa del retorno de la inversión (TIR), que puede ser calculada fácilmente si se utiliza una hoja de cálculo para el análisis de los datos. El valor presente neto (VPN) también se puede calcular con una hoja de cálculo y así determinar el valor monetario que podrá generar el negocio en el futuro.
   ► **Fuentes de información:** Estudio de mercado cuantitativo (ver Herramienta 4), entrevistas a profundidad, cálculos de costos.

9. **Plan de inversión y estrategia de promoción** [1-2 páginas]
   Esta sección indica al lector cuánto capital financiero requiere el negocio y especifica necesidades de inversión, incluyendo las necesarias para la promoción del producto. Si se establecen sociedades estratégicas como parte de la estrategia de marketing, éstas deberán ser descritas detalladamente aquí. Si el producto crea beneficios para el público (ver Sección 5), esta sección debe también explicar cómo la institución de I&D o el gobierno apoyará al negocio y sus actividades de promoción.
   ► **Fuentes de información:** Secciones anteriores al plan de negocios (ver Secciones 7 y 8), discusiones entre promotores.

Acrónimos

APPLA
Asociación Provincial de Productores de Leche de la Provincia Avaroa

APROS
Asociación de Productores Orgánicos de Ovejas

ASOMUDEPAS
Asociación Municipal para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Productores de San Jacinto - Bolívar

ASOPROMAPES
Asociación de Productores de Mateo Pérez - Sampues

ASOPROYUS
Asociación de Productores de Yuca de la Siria

CAD
Centro de Apoyo al Desarrollo

CIAT
Centro Internacional de Agricultura Tropical

CIP
Centro Internacional de la Papa

CONPAPA
Consorcio de la Papa

CORPORACION PBA
Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible de los Pequeños Productores Rurales

COSUDE
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación

CPHP
Programa de Investigación de Pos Cosecha

DFID
Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional

DOI
Desarrollo Organizacional para la Innovación

EPCP
Enfoque Participativo en Cadenas Productivas

EPPR
Empoderamiento de Pequeños Productores Rurales

FUNDACION MARCO
Fundación Minga para la Acción Rural y la Cooperación

FUNDACION PROINPA
Programa de Investigación de Productos Andinos

INIAP
Instituto Nacional de Investigación Agraria y Pecuaria

RED PROPANA
Red de Productores de Papa Nativa del Norte de Potosí

SEDERA
Servicio de Desarrollo Empresarial Agropecuario

ZIL
Centro para la Agricultura Internacional

Colaboradores

Ivo Encomenderos	Consultor
Estela Escobar	Corporación PBA
José López	Fundación MARCO
Genaro Marca	Fundación SEDERA
Pablo Moya	PROINPA
Rolando Oros	PROINPA
Cecilia Pérez	CIP
María Mercedes Rengifo	Corporación PBA
Félix Rodríguez	PROINPA
Luis Rodríguez	CAD
José Luis Quiruchi	CAD
Donato Caro	CAD
Fidel Calani	CAD
Valentín Atahuachi	Fundación SEDERA
Miguel Angel Rojas	Fundación SEDERA
Abel Rojas	SEA Ltda.
Jose Luis Casazola	SEA Ltda.

Misión del CIP

El Centro Internacional de la Papa (CIP) trabaja con sus socios para alcanzar la seguridad alimentaria, el bienestar y la equidad de género para las personas pobres mediante las raíces y tubérculos y los sistemas agrícolas en el mundo en desarrollo. Para lograrlo, realizamos investigación e innovación en la ciencia, tecnología y fortalecimiento de las capacidades.

Visión del CIP

Nuestra visión es mejorar las condiciones de vida de los pobres a través de las raíces y tubérculos.
www.cipotato.org

El CIP es apoyado por un grupo de gobiernos, fundaciones privadas y organizaciones internacionales y regionales conocidas como el Grupo Consultivo de Investigación Agrícola Internacional (CGIAR).
www.cgiar.org