



BORRADOR¹

El Enfoque Participativo en Cadenas Productivas: Estimulando la innovación pro-pobre en la cadena productiva

Thomas Bernet, André Devaux, Graham Thiele, Gastón López, Claudio Velasco, Kurt Manrique y Miguel Ordinola²

La innovación en los sectores de alimentos y agricultura frecuentemente se estanca por falta de confianza y comunicación entre los actores de la cadena productiva. Para superar estos problemas y estimular la innovación, el Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP) junta a los pequeños agricultores, a los agentes de mercado y a los proveedores de servicios para un proceso de interacción facilitado. El EPCP usa un proceso participativo de tres fases para mejorar la comunicación, construir la confianza y facilitar la colaboración entre los participantes de tal manera que juntos puedan identificar, analizar y explotar nuevas oportunidades de mercado.

El EPCP se enfoca en la innovación en productos, tecnologías y en formas de trabajar juntos. Seleccionando las cadenas, los mercados y los socios y fomentando la responsabilidad social, el EPCP puede conducir a efectos e impactos favorables para los pequeños productores, por lo general los más débiles en la cadena. El EPCP requiere facilitación y soporte técnico de profesionales con buenas habilidades sociales, experiencia en investigación y conocimiento de mercadeo, basados en una organización neutral de investigación y desarrollo. Para asegurar que los impactos se sostengan, el EPCP se usa mejor como parte de un programa mayor de desarrollo de cadenas productivas.

Introducción

Los sistemas de alimentos están evolucionando rápidamente en los países en desarrollo. Los supermercados y las ventas de alimentos empacados se expanden rápidamente, impactando en la producción, en las prácticas de mercadeo y en los sustentos de los pequeños agricultores. Hay un nuevo consenso de que la investigación agrícola y el desarrollo (I&D) deben ayudar a los pequeños productores a vincularse favorablemente

¹ Documento preparado para el foro electrónico “Enfoque Participativo de cadenas Productivas (EPCP): Innovación y Desarrollo en los Andes” organizado por el Programa Alianza cambio Andino.

² **Acerca de los autores:** Los autores han estado involucrados en el desarrollo y aplicación del EPCP como parte de las actividades de la Iniciativa Papa Andina (www.papandina.org) en Perú, Bolivia y Uganda, con apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). Desde el 2005, ellos también han participado activamente en las actividades de capacitación del EPCP en Colombia, Uganda, Laos, Nicaragua e Indonesia. Para más información, contactar a Thomas Bernet a: t.bernet@cgiar.org / CIP-pandina@cgiar.org

con los mercados. El Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP) se desarrolló para resolver esa necesidad. El EPCP se diferencia de otros enfoques de cadenas por estimular la innovación y las alianzas de largo plazo entre agricultores, agentes de mercado y proveedores de servicios. Presta particular atención en comprometer a actores del sector privado, quienes son claves para identificar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

El EPCP fue desarrollado por la Iniciativa Papa Andina y sus socios, la Fundación para la Promoción e Investigación de Cultivos Andinos (PROINPA) en Bolivia, y el Proyecto para la Innovación Tecnológica y la Competitividad de la Papa (INCOPIA) en Perú. La Iniciativa Papa Andina puso énfasis en buscar la solución a una de las principales complicaciones de la innovación agrícola: la falta de confianza y de intercambio de conocimientos entre los diferentes actores de la cadena productiva para identificar colaborativamente nuevas oportunidades de mercado y mejorar la competitividad de los pequeños productores. De esta manera, en el 2003, Papa Andina llevó a cabo una “Evaluación Rápida de los Sistemas de Conocimiento Agrícolas” (Engel y Salomon, 2003) en las cadenas productivas de papa del Perú. Basados en esta experiencia, se desarrolló el EPCP para facilitar innovaciones pro-pobre en la cadena productiva. Una característica clave de este enfoque es que junta a los pequeños agricultores, los agentes del mercado, y a los proveedores de servicios agrícolas que no se conocen mutuamente o que no tienen confianza entre ellos (Bernet et al., 2006).

Este resumen debe interesar a los profesionales de I&D que buscan ayudar a los pequeños agricultores a participar en mercados. Además, provee de información valiosa para agencias de cooperación que buscan formas más efectivas de intervenir en cadenas productivas para reducir la pobreza y promover el desarrollo sostenible.

El método

El EPCP tiene tres fases, cada una con su propio objetivo (Figura 1). Esta estructura genérica debe adaptarse a las condiciones locales.

El EPCP involucra a aquellos actores que viven de la cadena (productores, comerciantes, procesadores) y a los proveedores de servicios públicos y privados (investigadores, proveedores de crédito y trabajadores de desarrollo), facilitando procesos grupales donde se identifican y evalúan oportunidades de mercado y se desarrollan innovaciones.

- Pueden resultar tres tipos de innovación:
- *Innovaciones comerciales*, como nuevos productos o productos mejorados.
 - *Innovaciones tecnológicas*, como prácticas nuevas de producción, post-cosecha o procesamiento
 - *Innovaciones institucionales*, como nuevas maneras en que los pequeños agricultores trabajan con los actores de mercado o proveedores de servicios.

La experiencia con el EPCP en diferentes países indica que es lo suficientemente desarrollado y flexible para facilitar innovaciones pro-pobre en muchos tipos de cadenas productivas, y en diferentes condiciones geográficas, sociales y económicas. Sin embargo, el EPCP debe ser liderado por facilitadores con habilidades, que pertenezcan a

organizaciones de I&D neutrales, quienes deberán prestar especial atención a crear beneficios tangibles a los actores que participan en el proceso.

Consideraciones para aplicar el EPCP

Usar el EPCP supone una manera holística de pensamiento sobre la agricultura, el mercadeo y la innovación, además de un deseo de conducir actividades conjuntas de I&D con socios en la cadena productiva. Diversos actores con diferentes intereses están involucrados, así que una buena facilitación es clave para construir la colaboración y confianza.

Idealmente, la organización de I&D que toma el rol de facilitación debe tener las siguientes características:

- Facilitadores con habilidades de EPCP
- Una visión estratégica para guiar el proceso global
- Apertura para comprometerse con actores del sector privado
- Suficiente independencia de cualquier grupo particular de actores del mercado (un facilitador neutral)
- Financiamiento flexible para apoyar distintos tipos de actividades identificadas en el proceso de I&D

Si se carece de estas características, la organización de I&D involucrada puede progresivamente construir estas capacidades utilizando el EPCP durante un periodo. Durante esta etapa, un capacitador con experiencia en la aplicación y facilitación del EPCP debe proveer de soporte y tutoría.

Es importante identificar una cadena productiva donde el EPCP prometa buenos resultados. Esto se da generalmente cuando hay:

- *Costos altos de transacción y potencial para reducirlos a través de la innovación.* Una cadena productiva dominada completamente por un monopolio, por ejemplo, no ofrece ese ambiente.
- *Potencial para la diferenciación del producto y la adición de valor.* Una cadena productiva con un artículo de poco valor con potencial limitado para mejorar o procesar puede ser una mala elección.
- *Buenos prospectos para acumular beneficios sustanciales para los productores pobres.* Por ejemplo, en los Andes, comparamos diferentes oportunidades de mercado para las papas y concluimos que las papas nativas cultivadas por pequeños agricultores en las alturas, ofrecían mejores prospectos para los pobres.
- *Interés y compromiso de largo plazo de parte de las organizaciones de I&D facilitadoras en la cadena productiva.* Es mejor aplicar el EPCP dentro de un programa más amplio y de largo plazo para el desarrollo de la cadena productiva.

El EPCP requiere de una considerable flexibilidad administrativa. Como el EPCP es usado para estimular procesos de innovación, actividades específicas son imposibles de predecir desde el inicio. Van emergiendo desde el mismo proceso participativo, conducido por las oportunidades identificadas por los actores públicos y privados involucrados. No es recomendable comenzar a usar el EPCP hasta que un financiamiento adecuado se haya asegurado. Mientras los costos varían de caso a caso, la inversión para aplicar un proceso EPCP –tomando entre 12 y 16 meses- varía entre US\$ 25,000-30,000,

sin tomar en cuenta los costos de los recursos humanos que proveen las organizaciones de I&D participantes. Se requiere un compromiso sustancial por parte de la organización facilitadora con al menos una persona asignada con 50% de su tiempo durante la aplicación del EPCP.

Tal vez los socios puedan compartir costos y a medida que el proyecto genere resultados motivadores, puede ser posible apalancar más inversión de los actores privados de la cadena productiva así como de donantes interesados. Sin embargo, para asegurar la continuidad en los procesos de innovación y el compromiso de los pequeños agricultores en las nuevas actividades de mercadeo puede requerir financiamiento de largo plazo adicional (ver *Seguimiento*).

Aplicando el EPCP

El EPCP involucra tres fases con objetivos y actividades específicas. Cada fase termina con un evento donde se presentan los resultados y se discuten con un amplio grupo de actores interesados (Figura 1).

La organización de I&D que facilita el EPCP inicia el proceso identificando a los actores clave de la cadena productiva y a las organizaciones de apoyo. Requiere investigación de mercado exploratoria y de diagnóstico para conocer a estos actores, sus actividades, problemas y prioridades (Fase 1 del EPCP). Esta es la base para formar “grupos temáticos” que se enfoquen en las oportunidades de mercado identificadas. Los facilitadores lideran reuniones de grupo para analizar las oportunidades de mercado (Fase 2 del EPCP) y para implementar las actividades de I&D necesarias para desarrollar innovaciones específicas (Fase 3 del EPCP).

A medida que el proceso participativo avanza, de la Fase 1 a la Fase 3, el facilitador va traspasando progresivamente las responsabilidades a los actores de la cadena. Es importante que estos actores se apropien de las innovaciones para que al final del proceso EPCP, presenten las innovaciones a una vasta audiencia en un Gran Evento Final.

Llevar a cabo progresos concretos con las innovaciones ayuda a mantener a los actores de la cadena productiva activos, motivados y comprometidos a lo largo de la aplicación del EPCP. Por esta razón, es esencial que se logren resultados visibles pronto con los cuales el grupo se sienta satisfecho y participe, y que el proceso se complete en un tiempo razonable, 14 a 18 meses como máximo.

Fase 1: Familiarización con la cadena productiva y los actores clave

La Fase 1 del EPCP comienza con una rápida investigación de mercado que consiste en realizar entre 20 y 40 entrevistas semi-estructuradas a representantes claves de cada uno de los eslabones de la cadena productiva seleccionada. Estas entrevistas permiten que el facilitador conozca a los diferentes actores de la cadena, así como sus actividades, intereses, problemas, necesidades y sobre todo las ideas y proyectos para mejorar la competitividad de la cadena.

Toda esta información es presentada en un primer evento, al final de la Fase 1, donde los entrevistados y otros actores con interés en la cadena productiva discuten los resultados de la investigación. Después, los participantes forman grupos temáticos para comenzar a identificar y analizar oportunidades de mercado potenciales.

Fase 2: Análisis conjunto de potenciales oportunidades de mercado

Aquellos actores interesados en continuar las interacciones son invitados a participar en 6 ó 10 reuniones de los grupos temáticos durante la Fase 2. Los profesionales de I&D planean y facilitan estas reuniones, que deben involucrar de 10 a 20 participantes, para asegurar una participación activa y tomar decisiones grupales. Los objetivos de estas reuniones son clarificar y evaluar oportunidades de mercado y desarrollar un plan de trabajo para explotar dichas oportunidades en la Fase 3.

En el proceso de identificar y analizar las oportunidades de mercado más promisorias –desde el punto de vista de los involucrados y desde una perspectiva de desarrollo (p.e. potencial para reducir la pobreza)- los facilitadores construyen un aprendizaje mutuo y confianza entre los actores participantes. Los facilitadores también buscan empoderar a los pequeños agricultores participantes dándoles una voz en el proceso de toma de decisiones. Para apoyar el trabajo de los grupos temáticos y la toma de decisiones, los facilitadores pueden ordenar estudios técnicos y de mercado. Al final de la Fase 2, cada grupo temático presenta sus resultados y un plan de trabajo para la Fase 3, para explotar las oportunidades de mercado identificadas. Además, este evento es usado por la organización de I&D facilitadora para comprometer a nuevos actores en el proceso de I&D. Estos nuevos actores aportan conocimientos y capacidades que complementan los existentes en los grupos para ayudar a que el proyecto avance durante la Fase 3.

Fase 3: Desarrollo de las innovaciones de la cadena productiva

La Fase 3 se concentra en las actividades necesarias para desarrollar las innovaciones propuestas por los grupos en la Fase 2. Estas actividades pueden incluir: desarrollo del producto, mejoramiento de la producción y de los estándares de mercadeo o la creación de nuevas formas de trabajo (p.e. alianzas o contratos agrícolas). El tiempo que toma desarrollar cada tipo de innovación dependerá del tiempo y recursos que los participantes puedan dedicar al proceso y de la complejidad de los problemas a ser resueltos. Sin embargo, para mantener la motivación y la participación en niveles altos, los facilitadores deben tratar de terminar todas las actividades de la Fase 3 en un periodo de 6 meses (reuniéndose cada dos o tres semanas). El proceso del EPCP termina con un evento final, donde los participantes presentan sus innovaciones a un gran grupo de invitados, incluyendo a personas muy importantes como políticos, representantes de la cooperación internacional y medios de comunicación.

Seguimiento

El EPCP debe iniciar un proceso de innovación que continúe después del evento final. Muchas veces esto conduce a la creación de una plataforma más permanente para la coordinación entre los agricultores y los otros actores de la cadena productiva. En particular, los pequeños agricultores probablemente requerirán asistencia adicional para organizarse, mejorar sus prácticas de producción y desarrollar sus actividades de negocio.

Así, el EPCP se usa mejor como parte de un programa mayor de desarrollo de cadenas productivas.

En el periodo de seguimiento, la organización facilitadora asume un rol diferente, respondiendo a las demandas de los actores de la cadena productiva para consolidar sus innovaciones. Dicho seguimiento es particularmente necesario cuando se han creado nuevas instituciones durante el proceso del EPCP y requieren apoyo externo para consolidarse completamente. Para sostener la interacción y colaboración iniciada durante el proceso del EPCP y para involucrar a nuevos socios, los actores de la cadena productiva pueden institucionalizar una “plataforma multi-sectorial” (Devaux et al., 2007), ampliando su ámbito para la innovación.

Aplicaciones del EPCP a la fecha

El EPCP se aplicó por primera vez en el 2002 en Perú en el sector de la papa, generando innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales (Caso 1). En el 2003, la Iniciativa Papa Andina replicó el EPCP en otras partes del Perú para validar y ajustar sus conceptos y procedimientos. Las primeras aplicaciones se enfocaron en las papas nativas cultivadas por los pequeños agricultores alto-andinos. Esto condujo a un concepto de mercadeo para papas nativas seleccionadas: atractivas bolsas de papas vendidas en supermercados como un producto gourmet, “T’ikapapa”. Este producto, lanzado en la principal cadena de supermercados de Lima, ha recibido considerable atención de los medios de comunicación y ha ganado prestigiosos premios nacionales e internacionales, incluyendo el World Challenge Award en el 2008 (www.theworldchallenge.co.uk).

En el 2003, Papa Andina compartió la experiencia peruana en EPCP con organizaciones socias como parte de un ejercicio de “Evaluación Horizontal” (Thiele et al., 2006). Como resultado, el personal de la Fundación PROINPA decidió aplicar el enfoque en Bolivia. Al aplicar el EPCP, las comunidades agrícolas desarrollaron alianzas comerciales con procesadores de papas y supermercados, haciendo que los productos derivados de las papas nativas estuvieran al alcance de los consumidores de las principales ciudades bolivianas.

En el 2005, grupos locales que promovían el desarrollo de cadenas productivas en Uganda visitaron las experiencias en EPCP de Bolivia y Perú y subsecuentemente comenzaron a aplicar el enfoque en cadenas de papa, camote, tomate y ají. En cada caso, el EPCP generó el desarrollo del producto y mejoró las relaciones entre los actores de las cadenas productivas y los profesionales de I&D. Esto a llevado a una mejor colaboración también en otras actividades (Horton, 2008). Recientemente, el EPCP ha sido usado en las cadenas de papa, café y leche en Bolivia y Perú, en la cadena del ñame en Colombia, y en el de papa en Indonesia.

Fortalezas y limitaciones del EPCP

El EPCP no sólo estimula innovaciones, sino también fortalece capacidades para la innovación al interior de las cadenas productivas. Los participantes del EPCP aprenden mucho sobre la cadena productiva y ganan destrezas útiles para la comunicación, negociación, facilitación y el trabajo en equipo. La interacción positiva con otros actores de la cadena productiva también promueve el aprendizaje social y el desarrollo del capital social, permitiendo que los actores de la cadena productiva y los profesionales de I&D

colaboren efectivamente en otras áreas en el futuro. La participación en el EPCP empodera a aquellos involucrados, incluyendo a los agricultores de bajos ingresos, comerciantes y procesadores. Les da una voz en las discusiones que competen a los actores de la cadena productiva y a los profesionales de I&D, y les permite adquirir conocimientos, contactos y auto-confianza para negociar mejores tratos en el futuro.

El EPCP tiene algunas limitaciones. A veces los procesos de innovación son más complejos de lo previsto originalmente y un periodo extendido de seguimiento es necesario para generar innovaciones exitosas con beneficios tangibles. Los agricultores pueden requerir desarrollo de capacidades complementarias (por ejemplo en organización y desarrollo de empresas) para que puedan hacer un uso completo de las oportunidades creadas por el EPCP.

A medida que los procesos de innovación crecen involucrando a una variedad más amplia de actores, puede ser difícil asegurar que los beneficios fluyan principalmente hacia los pobres. Por esta razón, es importante que la responsabilidad social esté en un lugar importante de la agenda a desarrollar en los conceptos de mercadeo y productos con el sector privado. Además, el EPCP requiere flexibilidad administrativa. Esto puede hacer que afloren problemas que están fuera del control de la organización facilitadora, que puede estar atada a regulaciones del gobierno que los hospeda o los donantes. Aquí, un compromiso amplio puede crear un ambiente más favorable para el EPCP. Finalmente, mientras muchas organizaciones y actores se han beneficiado al usar el EPCP, institucionalizar el enfoque es aún un reto. Por esta razón, estamos desarrollando un programa de desarrollo de capacidades en el EPCP.

Más lecturas

- Bernet T., Thiele G. and Zschocke T. 2006. Participatory Market Chain Approach (PMCA) – User Guide. CIP–Papa Andina, Lima, Peru.
<http://papandina.cip.cgiar.org/fileadmin/PMCA/User-Guide.pdf>
- Devaux A., Velasco C., López G., Bernet T., Ordinola M., Pico H., Thiele G. and Horton D. 2007. Collective action for innovation and small farmer market access: the Papa Andina experience. CAPRI Working Paper 68. Washington, D.C.: CAPRI.
<http://www.papandina.org/fileadmin/documentpool/Institucional/07-capriwp68.pdf>
- Engel P. and Salomón M. 1995. Facilitating innovation for development: a RAAKS resource box. Kit Publications, Amsterdam, the Netherlands.
<http://www.kit.nl>
- Horton D. 2008. Facilitating pro-poor market chain innovation: An assessment of the participatory market chain approach in Uganda. International Potato Center (CIP), Lima, Peru. 46 pp.
<http://www.papandina.org/fileadmin/documentpool/Institucional/Libro/PMCA-uganda.pdf>
- Thiele G., Devaux A., Velasco C. and Manrique K. 2006. Horizontal evaluation: Stimulating social learning among peers. ILAC Brief 13.
http://www.cgiar-ilac.org/downloads/Briefs/ILAC_Brief13.pdf

Caso 1. Primera aplicación del EPCP en Perú

En el 2002, el principal socio de Papa Andina en Perú, INCOPA, comenzó a usar el EPCP para mejorar la competitividad de los agricultores paperos de pequeña escala en Perú. Las siguientes actividades se llevaron a cabo a lo largo de las tres fases del EPCP:

Fase 1 del EPCP

Una investigación inicial de mercado incluyó entrevistas con 24 individuos de diferentes escenarios de la cadena productiva de papa, y organizaciones de apoyo, incluyendo organizaciones no gubernamentales (ONGs), el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) y el Ministerio de Agricultura. Al final de la Fase 1, casi 100 personas interesadas del sector papero estaban presentes: actores de la cadena productiva, investigadores, trabajadores de desarrollo, y representantes del Ministerio de Agricultura. Después de la presentación de los resultados de la investigación, se conformaron tres grupos temáticos para explorar las potenciales innovaciones relacionadas a: (1) papas frescas, (2) papas procesadas, y (3) exportación de papas.

Fase 2 del EPCP

Debido a similitudes entre los problemas que afloraron para la exportación de papas y aquellos de las papas procesadas, estos grupos se juntaron, dejando dos grupos temáticos para la Fase 2. Estos grupos centraron sus discusiones en identificar y clarificar las oportunidades de mercado para cada paso de la cadena de mercadeo del producto. El grupo de “papas frescas” rápidamente acordó crear un concepto de mercadeo para papas selectas que serían vendidas al por mayor en sacos estandarizados. El grupo de “papas procesadas” se vio motivado por el interés de un procesador en invertir para desarrollar unas nuevas hojuelas de papa usando papas nativas.

Una vez que identificaron las oportunidades de mercado iniciales, los grupos compartieron información y tomaron decisiones conjuntas para afinar sus ideas. Para obtener datos adicionales importantes, el grupo de papas procesadas contrató expertos para que llevaran a cabo pruebas de producción y para que condujeran un estudio de mercado de hojuelas de papa en el Perú.

Al final del evento de la Fase 2, los grupos presentaron las innovaciones que proponían desarrollar durante la Fase 3. Nuevos actores con destrezas complementarias fueron invitados a unirse a los grupos.

Fase 3 del EPCP

Las actividades se volvieron más prácticas durante esta fase. Los investigadores del Centro Internacional de la Papa (CIP) ayudaron al grupo de papas procesadas a conducir pruebas usando las facilidades de una planta procesadora. La investigación con grupos focales exploró el mercado potencial para hojuelas de papas nativas. El grupo de papas frescas formó sub-grupos para llevar a cabo tareas específicas en paralelo: por ejemplo, diferentes opciones de empaque y colaboración con un grupo de venta mayorista para diseñar productos de información de mercado.

Todas las innovaciones fueron lanzadas en el evento final del EPCP, a donde acudieron 200 personas, incluyendo políticos del gobierno peruano y los medios de

comunicación. Una serie de casetas representando los diferentes vínculos en la cadena productiva, presentaban visualmente las innovaciones creadas por cada grupo:

- Un saco con marca de 50 kg para la venta al por mayor de papas (comparados con los tradicionales sacos sin marca que pueden pesar hasta 130 kg con papas de distinto calibre y calidad)
- Una niveladora de papas
- Boletines informativos sobre el mercado
- Hojuelas de papa nativa amarilla
- CAPAC-Perú, una asociación de cadena productiva que poseería y supervisaría la marca aplicada a los sacos estandarizados como una forma de promover la comercialización de las papas peruanas con calidad

Seguimiento

El rol de INCOPA cambió y comenzó a apoyar a los proyectos aliados a consolidar sus innovaciones (p.e. lanzando las hojuelas de papa amarilla y los sacos de papa estandarizados). Se dio especial apoyo a CAPAC-Perú, considerada como una plataforma multi-sectorial prometedora para promover la colaboración continua entre los actores de la cadena productiva y un defensor del cambio estructural e institucional del sector papero. La experiencia positiva con el EPCP motivó al equipo de INCOPA a usar el método nuevamente, enfocándose en oportunidades de mercado para las papas nativas.

El capital social creado en Perú como resultado de las dos aplicaciones del EPCP llevó a la creación del *Día Nacional de la Papa* en Perú, celebrado anualmente desde el 2005 cada 30 de mayo. Este evento anual, que estimula la promoción de actividades del sector público y privado, además de captar la cobertura mediática a favor del sector papero, inspiró a las autoridades peruanas a proponer a las Naciones Unidas que declare el 2008 como *Año Internacional de la Papa*.

Figura 1: Estructura y objetivos de las tres fases del EPCP

