

# Conceptos, Pautas y Herramientas:



**Enfoque Participativo en  
Cadenas Productivas y  
Plataformas de Concertación**



Papa Andina  
Proyecto Papa Andina  
Centro Internacional de la Papa (CIP)  
Apartado 1558  
Lima 12, Perú  
Tel.: +51-1-349-6017  
Fax.: +51-1-317-5326  
E-mail: a.devaux@cgiar.org , g.thiele@cgiar.org  
www.cipotato.org/papandina

#### Socios estratégicos:



Fundación PROINPA  
Av. Blanco Galindo Km 12.5,  
Calle C. Prado s/n  
Cochabamba, Bolivia  
Casilla: 4285  
Tels.: +591-4-4360800 /-4360801  
Fax: +591-4-4360802  
E-mail: proinpa@proinpa.org  
www.proinpa.org



Instituto Nacional Agrónomo de  
Investigaciones Agropecuarias  
Avs. Eloy Alfaro 30-350 y  
Amazonas, Edif. del MAG, piso 4.  
Quito, Ecuador  
Tel: +593-2-528-650  
Fax: +593-2- 504-240  
E-mail: iniap@iniap-  
ecuador.gov.ec  
www.iniap-ecuador.gov.ec



PNRT - PAPA / FORTIPAPA  
Programa Nacional de Raíces y  
Tubérculos - Rubro PAPA  
Proyecto Fortipapa  
Estación Experimental Santa  
Catalina, Panamericana Sur Km. 1  
Quito, Ecuador  
Casilla: 17-21-1977  
Tels.: +593-2-690364  
E-mail: fpapa@fpapa.org.ec  
www.fpapa.org.ec



INCOPA  
Proyecto de Innovación Tecnológica  
y Competitividad de la Papa en  
el Perú  
Centro Internacional de la Papa  
(CIP)  
Apartado 1558  
Lima 12, Perú  
Tel.: +51-1-349-6017  
Fax.: +51-1-317-5326  
E-mail: cip-incopa@cgiar.org  
www.cipotato.org/incopa



COSUDE  
Agencia Suiza para el Desarrollo y  
la Cooperación  
Av. Salaverry 3242  
San Isidro, Lima 27, Perú.  
Casilla: 11-0210, Lima 11, Perú  
Tel.: +51-1-264-5001  
Fax: +51-1-264-1387  
E-mail: lima@sdc.net  
www.cosude.org.pe

#### Financiamento:

#### Coordinación:



Centro Internacional de la Papa  
(CIP)  
Apartado Postal 1558  
Lima 12, Perú  
Tel.: +51-1-349-6017  
Fax.: +51-1-317-5326  
E-mail: cipotato@cgiar.org  
www.cipotato.org

#### Agradecimientos:

A todos los colegas de Bolivia, Ecuador y del Perú que colaboraron en la preparación de esta publicación.

Conceptos, Pautas y Herramientas: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y de Plataformas de Concertación.

ISBN:92-9060-252-X

Tiraje: 300 ejemplares

Créditos:

Editores: Graham Thiele (g.thiele@cgiar.org), Thomas Bernet (t.bernet@cgiar.org)

Editora asistente: Zoraida Portillo (z.portillo@cgiar.org)

Diseño y layout: Thomas Zschocke (t.zschocke@cgiar.org), Maria Elena Alva (m.alva@cgiar.org)

Fotografía: Centro Internacional de la Papa (CIP) e investigadores socios de Papa Andina

Impresión: Agosto 2005, Lima, Perú

Cita Bibliográfica:

G.Thiele, T.Bernet (edits). 2005. Conceptos, Pautas y Herramientas: Enfoque Participativo en Cadenas Productivas y Plataformas de Concertación. Perú. 171 p.

# Tabla de Contenidos

## Introducción, 5

## Sección A: Principios, 7

Concepto de cadena productiva, 7

Competitividad, 13

Sistemas de innovación, 18

Empoderamiento y género, 26

## Sección B: EPCP, 33

Un nuevo método para innovar cadenas productivas, 34

¿Qué es el Enfoque Participativo en Cadenas Productivas?, 37

Aplicación del EPCP en casos concretos, 43

Alcances y limitaciones del EPCP para ser usado en nuevos contextos, 58

## Sección C: Plataformas de concertación, 65

¿Porqué trabajar con plataformas?, 66

Construcción de plataformas de concertación, 71

Ejemplos de plataformas de concertación, 77

## Sección D: Herramientas, 83

Filtros de pobreza para identificar oportunidades de mercado favorables para los pequeños agricultores, 84

El análisis de interesados, 89

Mapeo y selección de actores para fomentar plataformas,	94
Formulación de proyectos compartidos,	99
La evaluación horizontal,	104
Los estudios cuantitativos de mercado,	111
Los estudios cualitativos de mercado,	116
Concepto de marketing,	121
Grupos focales,	126
Organización de la oferta de papa para un nicho de mercado,	131
RAAKS: Metodología para promover la innovación entre actores rurales,	136
Diagnóstico de la cadena productiva,	141
Sketch de motivación para intervenir en cadenas,	145

## Sección E: Recursos Complementarios, 149

Adaptando las ECAS y los comités de investigación a un enfoque de cadenas y empoderamiento,	150
Los consorcios de servicios: Una estrategia para lograr el acceso a los mercados,	155
Organizaciones de segundo nivel en cadenas productivas,	161

## Sección F: Glosario y directorio de autores, 165

Glosario,	166
Siglas,	168
Directorio de autores,	170

# Introducción

*Graham Thiele y Thomas Bernet, Editores*

La finalidad de esta guía es capacitar al personal de las organizaciones de I&D en el uso del EPCP, o de partes de él, e impulsar la creación de plataformas de concertación.

Los pequeños agricultores en la zona andina tienen muchas dificultades para mejorar sus condiciones de vida mediante la venta de sus productos. En nuestras innumerables conversaciones con ellos siempre surge el mismo planteamiento: "apoyo para resolver el problema de la comercialización", al que consideran el mayor obstáculo para su inserción económica.

Por otra parte, cada vez más organizaciones que promueven la investigación y el desarrollo van comprendiendo que el alivio de la pobreza requiere un mejor acceso al mercado por parte de los agricultores y una cadena productiva más competitiva y equitativa. Pero no saben como integrar sus actividades en una nueva agenda de desarrollo, que exige coordinación entre los diferentes actores de las cadenas productivas para generar las innovaciones que se requieren.

Esta guía de pautas para el desarrollo rural, es el resultado del trabajo conjunto de los socios de Papa Andina en Bolivia, Ecuador y Perú. Escrita por diferentes autores con profesiones y experiencias diversas, responde a estas dos grandes interrogantes:

- ¿Cómo pueden los pequeños productores acceder mejor a los mercados?, y
- ¿Cómo pueden ayudar las organizaciones de apoyo en procesos de desarrollo que requieren concertación entre varios actores?

Esta guía ofrece dos metodologías para enfrentar estas preguntas: el Enfoque Participativo en Cadenas Productas (EPCP) y las Plataformas de Concertación.

El EPCP ayuda a las organizaciones de investigación y desarrollo (I&D) a crear nuevas formas de colaboración a lo largo de las cadenas productivas, a construir confianza entre sus actores, que compiten por

precio y calidad en el día a día de su negocio, y a impulsar las innovaciones que agregan valor.

Las plataformas de concertación sirven para generar una agenda compartida hacia un fin común de un conjunto de organizaciones, entidades y personas con diferentes perspectivas e intereses. Estas plataformas pueden ser usadas en diferentes contextos, pero son especialmente útiles para concertar la oferta de servicios a los agricultores mejorando la calidad, cantidad y oportunidad de su producción. En este sentido, complementan muy bien el EPCP para sostener las innovaciones generadas del lado de la oferta.

La finalidad de esta guía es capacitar al personal de las organizaciones de I&D en el uso del EPCP, o de partes de él, e impulsar la creación de plataformas de concertación. Para asegurarnos que estos procesos participativos beneficien a los pequeños agricultores -buscando su empoderamiento y mayor equidad de género- hemos incluido elementos y herramientas que contribuyen a ese fin.

La guía tiene una estructura modular y está organizada en cinco grandes secciones:

- La primera, resume los principios importantes que rigen el concepto de cadenas productivas y su competitividad. Presentamos el marco de sistemas de innovación y conceptos básicos de empoderamiento y de género.
- La segunda sección aborda el Enfoque Participativo en Cadenas Productivas o EPCP, un proceso de tres fases que busca identificar, analizar e identificar oportunidades de negocio de manera participativa a lo largo de una cadena productiva. Se presentan casos concretos de su aplicación, la necesidad para acompañamiento y consolidación, así como sus alcances y limitaciones.
- La tercera sección está referida a las plataformas de concertación y su construcción, con tres ejemplos concretos.
- La cuarta sección contiene un conjunto de herramientas para usar en diferentes momentos de la aplicación del EPCP y para construir plataformas de concertación.
- La quinta, contiene información adicional relacionada al tema.

También se ha visto conveniente incluir un glosario en la parte final de esta publicación, para explicar en detalle los términos más importantes usados en las cinco secciones.

Esperamos que esta guía de pautas sea útil para su trabajo. Recalamos que las ideas presentadas aquí son parte de un proceso aún en marcha, por lo que estamos muy interesados en recibir retroalimentación para incorporarla en futuras ediciones.

# Sección A: Principios

# Concepto de cadenas productivas

*Augusto Guidi y Pablo Mamani*

El concepto de cadenas productivas se introduce en la región andina a fines de la década de los noventa bajo la influencia de distintas escuelas o corrientes como la de EMBRAPA, el CIAT y el IICA, entre otras (De Castro et al 2002, Lundy et al 2003, IICA 1999).

Éstas promovieron su aplicación en organizaciones de investigación y desarrollo y en organizaciones gubernamentales, las cuales buscaban métodos más eficaces para la planificación e implementación de sus proyectos, que tomaran en cuenta cambios importantes en los mercados para productos agrícolas en forma más coordinada y participativa.

## **Conceptos básicos**

Se encuentran diferentes definiciones y términos para describir estas cadenas. En esta guía usaremos el término "cadena productiva", equivalente a "market chain" en la literatura en inglés, definida como: *El conjunto de actores involucrados directamente en la producción, transformación, distribución y consumo de un producto.*

En un contexto más amplio, esta cadena incluye los oferentes de insumos, productores, intermediarios, procesadores, mayoristas y minoristas y consumidores, quienes participan en algún eslabón de la cadena a través de la compra o venta de un producto. Incluye también un conjunto de actores que forman parte de su contexto institucional y organizacional.

El término "cadena agroalimentaria", que se encuentra muy frecuentemente en la literatura, prácticamente es casi un sinónimo de cadena productiva en el caso de un rubro alimentario (Ghezany Macagno 1998). Algunos autores diferencian entre una cadena productiva, como un simple conjunto de eslabones no muy bien articulados, y una cadena de valor, como una red estratégica con una visión compartida de cadena (Lundy et al 2003). Reconocemos la importancia de promover un cambio de este tipo, como se verá en la sección sobre EPCP, pero preferimos usar



### Proveedor de Insumos

Actores de la cadena productiva de la papa dentro de las actividades realizadas con el EPCP.

### Agricultor

el término "cadena productiva" porque en realidad no existe una forma clara de diferenciar una simple cadena productiva de una cadena de valor, o un punto mágico donde una se transforma en la otra.

### Mayorista

### Procesador

### Minorista

Cuando tratamos de entender una cadena productiva hacemos un modelo de los actores involucrados y la relación que ellos tienen con su entorno o contexto. Los gráficos de cadenas con los diferentes eslabones son las formas más comunes de visualizar este modelo (ver Figura 1). Estos modelos son herramientas muy útiles, pueden ayudar a las organizaciones que prestan servicios y a los actores directos de las cadenas a entender una realidad más compleja y muchas veces confusa. Nos ayudan a identificar puntos de intervención en la cadena y ver las relaciones entre las diferentes partes en forma sistémica. Pero al final no deberemos olvidar que, en tanto modelos, son abstracciones de una realidad más compleja y que a la vez forman parte del sistema económico de una sociedad, una región o un país.

Los actores sociales de cada cadena productiva pueden presentar un comportamiento cooperativo o conflictivo entre sí, en situaciones diversas.

Un mejor conocimiento de las cadenas productivas permite a las organizaciones de apoyo fomentar la conformación de empresas y/o unidades económicas nuevas que resuelvan limitantes en cadenas productivas determinadas. A su vez, pueden crear organizaciones que ayuden a mejorar la competitividad de una cadena productiva y sus actores, brindando servicios específicos en diferentes rubros: capacitación, información, investigación y apoyo técnico.

La competitividad de una cadena productiva muchas veces no depende únicamente de una empresa en particular, sino de la interacción y complementación de todos los actores o eslabones que la componen y de los servicios de apoyo que recibe.

### Principales componentes de una cadena productiva

Una cadena productiva está constituida básicamente por tres componentes que son:

1. Eslabones, conjunto de agrupaciones de actores de la cadena productiva que realizan actividades económicas afines. Los eslabones cumplen diversas funciones dentro de la cadena productiva, como: producción, transformación, industrialización, comercialización, distribución, etc.
2. Entorno institucional, conjunto de normas de orden legal, político, económico y social que intervienen en la calidad o cantidad de las transacciones que se realizan en una cadena productiva
3. Entorno organizacional, conjunto de organizaciones funcionales y/o territoriales de orden público-privado que tienen capacidad de influir sobre las acciones del ambiente institucional de la cadena productiva

y apoyar al desarrollo de los eslabones mediante la dotación de bienes y servicios.

Además, en cada eslabón de la cadena se pueden reconocer estratos, actores con diferentes recursos que demandan u ofrecen productos con diferentes características de calidad, cantidad u oportunidad.

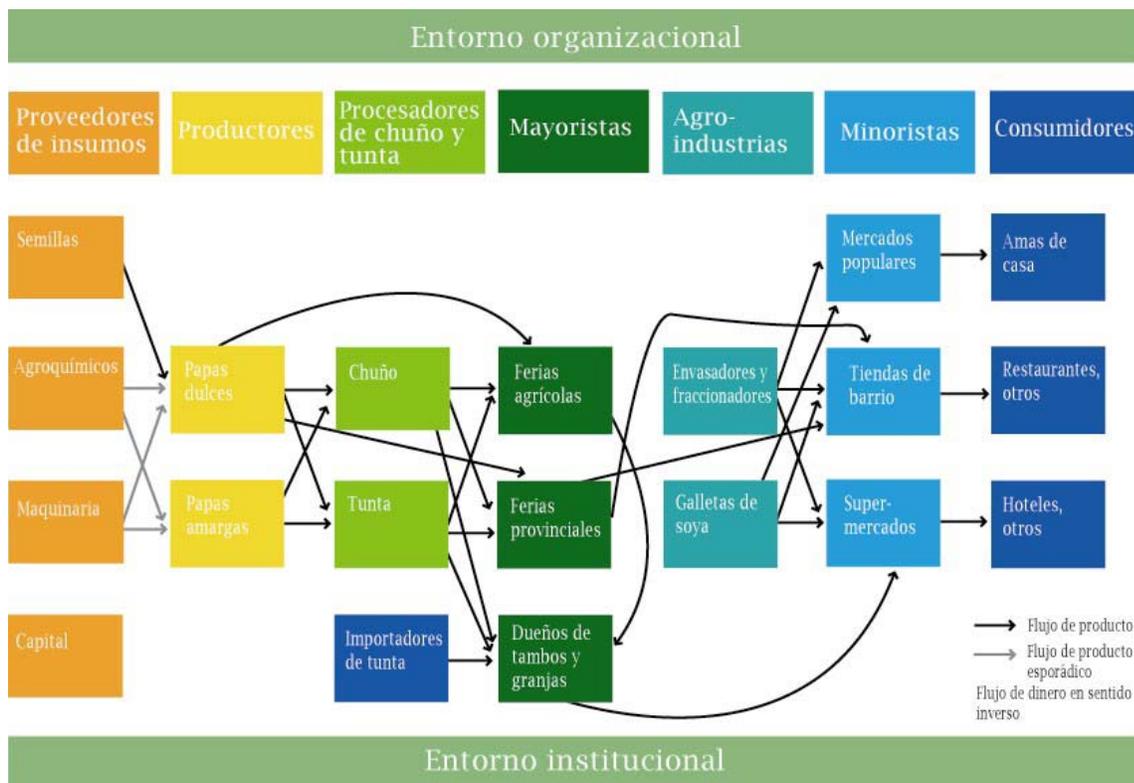
En la Figura 1 se muestra un ejemplo de los eslabones y actores de la cadena productiva del chuño y la tunta.

Vemos un conjunto de actores en cada eslabón, diferenciado en estratos. Por ejemplo, en el eslabón de minoristas podemos diferenciar entre mercados populares, tiendas de barrio y supermercados.

Hay un flujo físico de productos de izquierda a derecha y cada flujo físico tiene un flujo correspondiente de dinero de derecha a izquierda. Existen también flujos de información sobre volúmenes, precios, calidades etc. entre y dentro de cada eslabón. Esta información sostiene los flujos de producto y de dinero.

En el entorno organizacional se incluye a centros de investigación como la Fundación PROINPA, que desarrolla y difunde nuevas tecnologías agrícolas (incluyendo variedades de papa), y a ONGs que apoyan en la organización de los agricultores, así como otras organizaciones de apoyo. En el entorno institucional podemos mencionar la creación de normas de calidad que rigen la exportación del producto.

**Figura 1. La Cadena Agroalimentaria del Chuño y la Tunta y su entorno en Bolivia**



El flujo del producto comienza en los eslabones de los proveedores de insumos y abarca hasta el consumidor; en cambio, el flujo del dinero y las demandas de calidad del producto comienzan en el mercado consumidor y llegan hasta los eslabones de producción y provisión de insumos. Las organizaciones de apoyo brindan servicio a los diferentes estratos de la cadena e influyen al contexto institucional de la cadena productiva.

El encuentro de estos flujos entre eslabones y estratos se denomina mercado, donde unos son los oferentes y otros los demandantes o "clientes", que intercambian productos, servicios, recursos, dinero o información.

Es común escuchar que "una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil". Muchas veces el eslabón más débil, con menos organización y menos visión compartida, es el eslabón de los agricultores. Es un reto encontrar estrategias para reforzar este eslabón, pero respetando los papeles y espacios de los demás actores de la cadena y buscando soluciones que sean favorables también para ellos.

### **Análisis de Cadenas Productivas**

El estudio de las cadenas productivas es importante para poder proponer proyectos de investigación y desarrollo dirigidos a mejorar el desempeño, competitividad, aprovechar las potencialidades de la cadena y de esta forma, poder incrementar los ingresos de los actores que la componen. Generalmente, los textos sobre cadenas productivas recomiendan realizar estudios completos y cuantitativos antes de iniciar acciones. EMBRAPA, por ejemplo, recomienda desarrollar los siguientes pasos para una visión clara de la cadena, de sus potencialidades y de los factores críticos que limitan su desempeño (De Castro y Valle 2001):

1. **Caracterización general de la cadena productiva:** definición de la importancia relativa de la cadena en el agro negocio, definición de los objetivos de desempeño, límites, insumos, salidas. Componentes (en general), ambiente institucional y organizacional y también definición de los criterios de desempeño que se van a utilizar en el análisis del diagnóstico.
2. **Modelación de la cadena productiva:** consiste en la construcción de un modelo para la cadena, incluyendo su segmentación y los flujos entre segmentos.
3. **Análisis de flujos de materiales y de capital:** consiste en la determinación de cantidades de consiste en la determinación de cantidades de material y de capital que entran o salen de cada segmento de la cadena, para la determinación de su eficiencia y equidad.
4. **Análisis de entradas y salidas:** consiste en la determinación de las características deseables de insumos y productos (intermedios o finales) en una cadena, de manera que se pueda determinar la calidad de los productos.
5. **Análisis de los procesos internos en segmentos de la cadena productiva:** consiste en el análisis de operaciones internas, en cada segmento, y de sus costos y calidad, para la determinación de cuellos de botella para la eficiencia, calidad o sostenibilidad ambiental (cuando se trata de segmentos de sistemas productivos).
6. **Identificación y priorización de factores críticos:** consiste en la identificación de las variables determinantes de bajo desempeño de un eslabón o segmento de una cadena productiva, y de su ordenamiento de acuerdo con su impacto en el desempeño de toda la cadena

7. **Cuantificación de la tendencia histórica de cada factor crítico:** consiste en la medición del comportamiento del factor crítico, por un periodo de 5 a 10 años.
8. **Identificación de las principales fuerzas impulsoras y restrictivas:** es la identificación de determinantes que afectan al comportamiento de los factores críticos.

En esta guía compartimos muchos de los mismos principios sobre cadenas productivas pero ofertamos un enfoque que se concentra en cómo estimular y consolidar innovaciones en cadenas productivas usando un enfoque más participativo, que involucre a los diferentes actores de la cadena en la definición y análisis de oportunidades compartidas. En este sentido, el Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP) sugiere que los estudios más largos y cuantitativos no son tan necesarios, más bien es importante involucrar a los diferentes actores dentro de un proceso que construya la confianza necesaria para poder implementar e "institucionalizar" los cambios que se sugiere.

#### **Bibliografía consultada**

- De Castro, AM, SM Valle y CM Pedroso. 2002. Cadena productiva: Marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica. Espacios 23(2).
- De Castro, AM, SM Valle. 2001 Análisis prospectivo de cadenas productivas agropecuarias. Taller Puno, Perú.
- Ghezan, G. y L Macagno. 1998. Metodología para el análisis prospectivo de la demanda tecnológica en el sistema agroalimentario/agroindustrial. Parte II: Plan Operativo (Proyecto INIA/BID/ISNAR/PROCISUR).
- IICA y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 1999. Acuerdo Marco de Competitividad de la Cadena Agroalimentaria de la Papa. Santafé de Bogotá D.C.
- Lundy, M, M Gottret, W Cifuentes, C Ostertag y R Best. 2003. Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. Cali, CIAT.

# Competitividad

*Álvaro Paz, Fernando Crespo y Graham Thiele*

El término competitividad se refiere a la capacidad de una organización, o conjunto de actores, de competir frente a otra organización o grupos. El término se aplica a diferentes niveles. Puede referirse a la fortaleza económica de los países, el desempeño del conjunto de factores que dotan de ventaja competitiva a una cadena productiva frente a otra cadena y a la posición de cierta empresa o grupo respecto a sus rivales en el mercado.

## **Introducción**

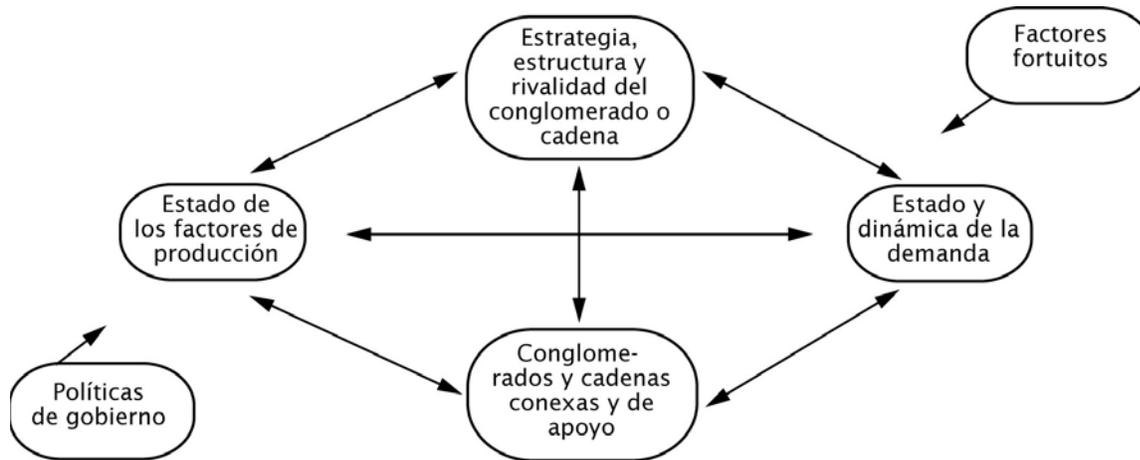
Los pequeños agricultores enfrentan el reto de vender su mercadería en mercados muy competitivos usando sistemas de producción y comercialización tradicional, lo cual limita enormemente su competitividad frente a otros actores.

En general, se podría decir que los pequeños agricultores son poco competitivos por su limitado acceso a los factores de producción, es decir, a la tierra, agua, e infraestructura, y porque no cuentan con servicios de apoyo a su actividad, como créditos, asistencia técnica o comunicaciones. Debido a que sus mercados son relativamente desarticulados, con enormes costos transaccionales, las cadenas productivas en las que participan los pequeños productores tienen problemas tecnológicos, organizativos, financieros y, por tanto, productivos. Pero, sobre todo, los pequeños agricultores son pobres porque las cadenas productivas en las que participan no están ni articuladas entre sí ni vinculadas a las oportunidades que se presentan en los mercados.

En este contexto, la tarea de mejorar la competitividad de los pequeños agricultores pasa por mejorar la competitividad de las cadenas en las que participan. Para esto, es necesario entender los factores que están limitando la competitividad de estas cadenas y plantear formas creativas para intervenir en ellas, de manera innovadora y atendiendo el contexto particular en que se desenvuelven los agricultores.

En este capítulo se describe cómo se puede analizar la competitividad de las cadenas productivas. Asimismo, se plantean estrategias para mejorar la competitividad en el contexto de los pequeños agricultores y se muestran modos de invertir recursos públicos y privados para desarrollar las cadenas productivas.

Figura 1. El diamante de Porter



#### Analizando la competitividad de las cadenas productivas

Según Porter (1990), las diferentes empresas no crecen en enclaves aislados, sino que forman parte de cadenas y conglomerados (clusters), donde se conjugan alrededor de un diamante con seis puntos (ver figura 1):

1. **La estrategia del conglomerado industrial o cadena, su estructura y su nivel de interacción y rivalidad:** un entorno que debe conducir a la innovación e inversión privada.
2. **Los factores de producción:** se consideran como tales a los factores patrimoniales, los factores creados, su cantidad y su costo, la calidad de los mismos y su especialización.
3. **Las condiciones de la demanda:** los clientes locales o extranjeros, los segmentos especializados con competencias internacionales.
4. **Las empresas relacionadas y de apoyo:** los competidores productores de productos sustitutos y las industrias que los apoyan, entendidas como proveedores y empresas de suministros.
5. **Las políticas públicas del país:** la manera en que el gobierno incentiva o desincentiva el desarrollo de los conglomerados.
6. **Los riesgos y factores fortuitos:** que afectan el desempeño general de los conglomerados.

Tomando en cuenta el diamante de la competitividad, es posible analizar cadenas y conglomerados industriales para llegar a identificar puntos de inversión que permitan a los actores mejorar su competitividad.

#### Estrategias para mejorar la competitividad de las cadenas productivas

Adaptando el diamante de Porter al contexto de cadenas encontramos cuatro áreas de intervención que corresponden a los cuatro puntos del diamante:

1. **Estrategia de la empresa: mejorando la articulación de la cadena.** Las inversiones para mejorar la articulación en la cadena dependen enormemente de que se generen las condiciones para que la cadena se articule a través de inversiones públicas. Una buena manera de lograr esto es absorber, de manera temporal, los costos transaccionales y las fallas de mercado e institucionales. Por ejemplo: propiciar reuniones de concertación en la cadena y promover la generación de mecanismos de regulación de la competencia dentro de los eslabones. En ambos casos la inversión pública genera las condiciones, en este caso institucionales, para que luego los privados se organicen.
2. **Los factores de producción: mejorando el acceso a los factores de producción.** El tipo de inversión concurrente varía en función al determinante de competitividad del diamante donde se quiere invertir. Las inversiones en los factores de producción tienen un enorme componente público, pues el acceso a un factor de producción generalmente beneficia a muchas personas. Un buen ejemplo de inversión concurrente en factores de producción son los sistemas de riego. Se invierten recursos públicos para hacer accesible el factor (agua), pero los agricultores que riegan sus terrenos con esta agua siguen a la inversión pública con otras inversiones privadas cambiando sus cultivos, usando otras técnicas e incluso nueva tecnología. Todo lo que implica nuevas inversiones privadas. El sector público se beneficia luego, con el manejo más eficiente del agua.
3. **Las condiciones de la demanda: desarrollando mercados e identificando oportunidades de negocio.** Las inversiones para mejorar las condiciones de la demanda deben ser públicas: el acceso al mercado depende en gran medida de lo que desea el cliente sobre el producto. Un buen ejemplo de inversiones de este tipo es la apertura de mercados y la promoción de productos usando publicidad genérica (publicidad para el producto de la cadena pero no para marcas privadas) la cual beneficia a todos los actores y genera las condiciones para que quien quiera invertir, lo haga en mejores condiciones. De hecho, la publicidad genérica puede ser asumida con inversión pública y aprovecharse de marcas colectivas en la estrategia de comunicación.
4. **Las empresas relacionadas y de apoyo: ayudando a que las cadenas tengan mejores servicios.** En contraste, las inversiones en servicios tienen un enorme componente privado: las necesidades de servicios en las cadenas productivas representan oportunidades de negocio para los inversionistas privados. La inversión pública, en este caso, se debe destinar a hacer visibles las oportunidades (identificarlas, estudiarlas y difundirlas) y a asumir los costos transaccionales en la fase de arranque. Por ejemplo, en los servicios financieros rurales, el sector público estudia y hace visible la oportunidad de negocio para los privados (en algunos casos licitándolos) y pone a su disposición fondos de arranque con tasas preferenciales. Esto permite que el privado aproveche la oportunidad y supere los enormes costos transnacionales de arrancar un negocio financiero en el área rural. Posteriormente, el sector público se beneficiará con la disponibilidad de servicios financieros nuevos.

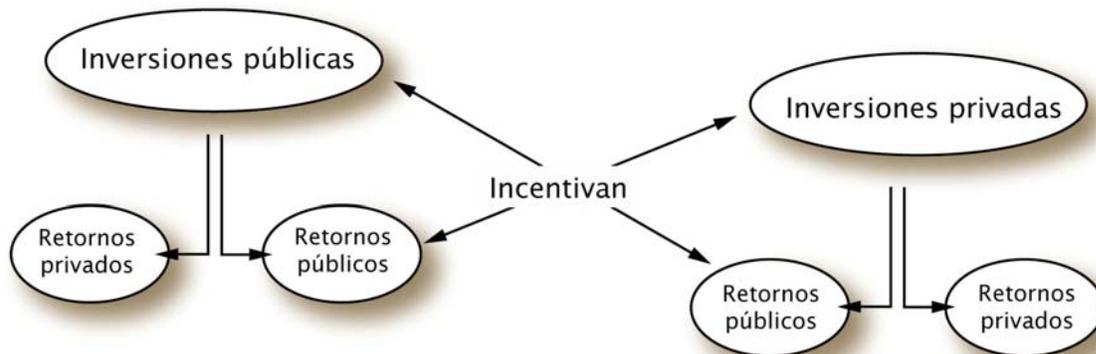
### ¿Cómo hacer inversiones para desarrollar las cadenas productivas?

Las cadenas productivas necesitan inversiones para desarrollarse. Las inversiones en la cadena deben destinarse a mejorar los factores de producción, desarrollar servicios para las cadenas, superar las ineficiencias de la cadena, mejorar su articulación interna y promover el acceso al mercado.

Un inversionista siempre quiere retornos a sus inversiones. Las inversiones privadas deben generar un retorno igual o superior al monto invertido que pueda ser apropiado por el inversionista. De la misma manera, las inversiones públicas deben generar beneficios públicos iguales o superiores al monto invertido.

El problema es que muchas de las inversiones en cadenas productivas generan beneficios públicos y privados. Parte de los beneficios son capturados de forma privada (el caso de las inversiones en sistemas de riego es un buen ejemplo). Y, muchas de las inversiones privadas generan beneficios públicos, que el inversionista no puede atrapar (ejemplo: los servicios de asistencia técnica privada). Estas desviaciones de los beneficios de las inversiones se llaman externalidades. Debido a que las cadenas productivas se desenvuelven en un contexto complejo, las externalidades son importantes. Consecuentemente, muchas veces, ni el sector público ni el privado tienen suficientes incentivos para invertir por sí solos.

Es por eso que cuando se piensa en inversiones en cadenas productivas, debe pensarse en inversiones concurrentes ya que estas permiten lidiar con el problema de las externalidades. La lógica de las inversiones concurrentes es la siguiente: las inversiones públicas se concentran en generar las condiciones para que las inversiones privadas florezcan; las inversiones privadas se comprometen a seguir a las inversiones públicas y generar beneficios adicionales para el resto de la cadena. De esta manera, las externalidades generadas se compensan mutuamente: las externalidades de las inversiones públicas, que benefician en primer lugar



a los privados, son compensadas con las externalidades de las inversiones privadas, que generan beneficios públicos después (ver figura 2).

**Figura 2. Inversiones concurrentes**

En consecuencia, la concurrencia de inversiones para desarrollar competitividad en las cadenas productivas donde participan pequeños productores debe entenderse como un esfuerzo participativo entre el sector público y las empresas privadas. En este sentido, se requiere un espacio de concertación para decir cómo y en qué invertir, además de la sabiduría para compartir los beneficios de las inversiones. En tanto exista: a) coherencia entre la inversión pública y privada y, b) coincidencia de objetivos públicos y privados, es posible lograr concurrencia de inversiones. Los enfoques de cadenas productivas son el marco conceptual ideal para lograr coherencia y coincidencia en las inversiones. Las herramientas presentadas en esta guía dan pautas importantes de cómo vincular funcionalmente a los diferentes actores que intervienen dentro (actores privados) y fuera de la cadena productiva (actores públicos).

### **Referencias**

Porter, M. 1990. *The competitive advantage of nations*. New York, Free Press.

# Sistemas de innovación

*Claudio Velasco, Graham Thiele, Augusto Guidi, Gastón López*

Una de las causas del bajo impacto de las organizaciones de Investigación y Desarrollo (I&D) es que sus enfoques y métodos no están inspirados en la premisa de interactuar y aprender de las necesidades, realidades y aspiraciones de su entorno. El entorno es producto de las diferentes percepciones, decisiones y acciones de los diversos actores sociales y por ende es dinámico y cambiante (Salazar et al 2001).

## **Introducción**

El mercado, como un espacio donde los individuos de la sociedad expresan y satisfacen sus necesidades de bienes y servicios es, por lo tanto, parte del entorno. Bajo este escenario, el éxito de las organizaciones de I&D en lograr sus objetivos (reducir la pobreza, incrementar la productividad agrícola, lograr seguridad alimentaria y un manejo sostenible de los recursos naturales), depende de manera substancial de cuánto avancen en su capacidad de aprender e innovar. Este desafío puede ser abordado en el marco de tales sistemas. En este capítulo desarrollamos los fundamentos conceptuales de los "sistemas de innovación" y sus implicaciones en el ámbito de la innovación tecnológica para el agro.

## **Innovación y sistemas de innovación**

El término "innovación" hace referencia a todo el proceso asociado con la generación, producción, distribución y adaptación del conocimiento técnico, institucional y organizacional. (Hall et al 2003). Podemos definir al "sistema de innovación" como el grupo de organizaciones e individuos involucrados en el proceso de innovación más el conjunto de reglas que gobiernan el actuar de cada una de ellos. Estas reglas incluyen valores, necesidades, prioridades, enfoques, modelos, políticas, planes, misiones, estrategias, objetivos, normas, leyes, etc. (Hall et al 2003, Salazar et al 2001 y Mackay & Horton 2003). Se reconoce que en el sistema de innovación no sólo participan organizaciones de investigación científica y se resalta la importancia de todas las interacciones que se dan entre los

involucrados: flujos de información, competencia por recursos, alianzas y especializaciones.

Definimos el conjunto de normas, reglas y convenciones que gobiernan a las organizaciones como el entorno institucional. En el caso de organizaciones de investigación y desarrollo, este entorno determina por ejemplo:

- Las reglas para fijar prioridades de investigación,
- Las normas que guían la interacción entre los diferentes actores en la producción, transferencia y uso de tecnología y conocimiento,
- Los procedimientos para evaluar los resultados de la investigación
- Las responsabilidades de las organizaciones de investigación y desarrollo, respecto a los intereses de la sociedad como un todo.
- Los enfoques que guían los procesos de reflexión y aprendizaje.

### **Usar el concepto de sistemas de innovación en la práctica**

A continuación exponemos dos ejemplos que nos ayudan a entender cómo aplicar este marco conceptual. El primero, hace referencia a políticas nacionales de innovación tecnológica y el segundo describe un caso registrado a nivel de comunidades agrícolas. Con estos dos ejemplos pretendemos demostrar que el marco conceptual de sistemas de innovación puede servirnos para analizar la innovación a distintos niveles.

### **Investigación agrícola en el marco de sistemas de innovación**

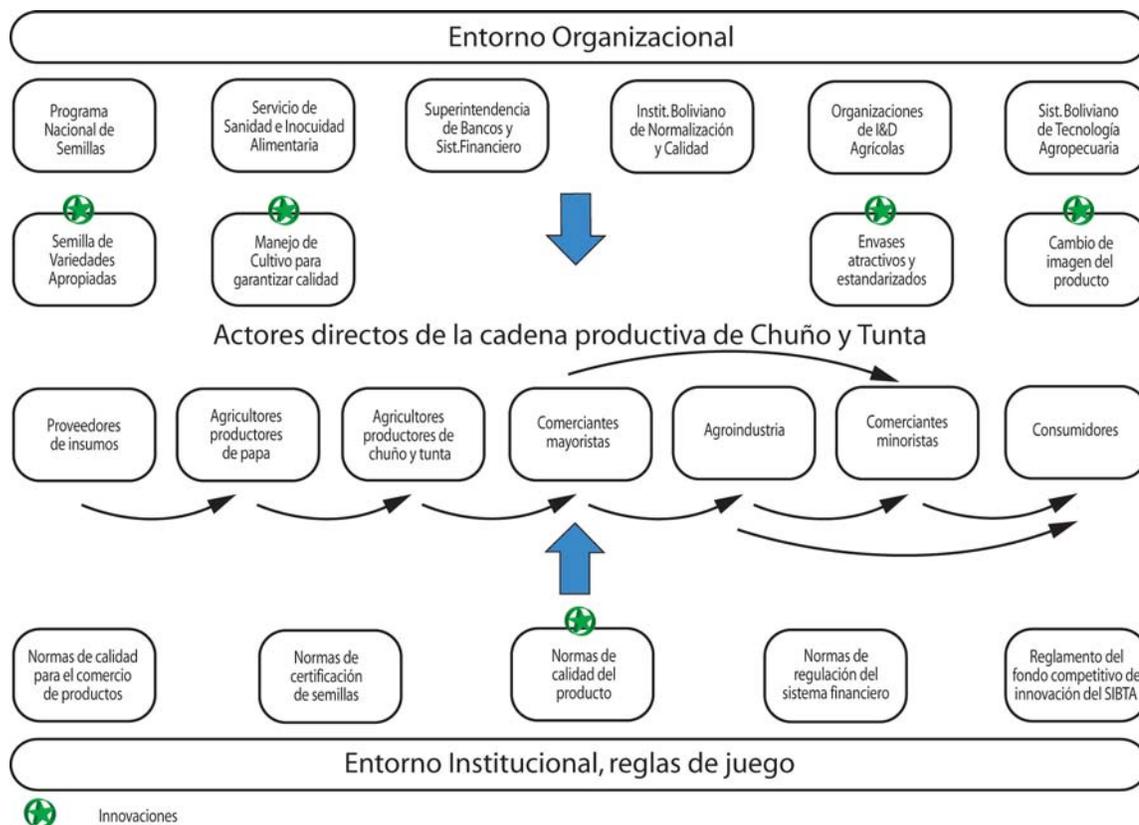
Las organizaciones de I&D agrícola han dedicado buena parte de sus esfuerzos a la búsqueda de soluciones tecnológicas a problemas vinculados con la producción (producir más y mejor), para luego "transferirlas" a los agricultores, en un modelo que podría denominarse "transferencia de tecnología". Sin embargo, concebir la investigación y el trabajo de las organizaciones de I&D en el marco de los Sistemas de Innovación requiere elementos distintos (ver cuadro). Este marco configura un nuevo escenario de actuación para las organizaciones de I&D. Sugiere la necesidad de reflexionar, aprender y modificar sus "reglas de juego" y subraya la importancia de fortalecer sus habilidades para interactuar con otras organizaciones, para asumir el rol de facilitador del diálogo y captar las demandas de todos los actores involucrados en el sistema de innovación.

**Cuadro 1. El modelo de transferencia de tecnología comparado con sistemas de innovación comparados**

	<b>Modelo "Transferencia de tecnología"</b>	<b>Modelo "Sistemas de innovación"</b>
El proceso de innovación	La innovación depende de las organizaciones de I&D.	La innovación se da en el marco de alianzas que promueven la complementariedad de recursos y el aprendizaje conjunto entre varios actores.
Información	El flujo de información y conocimiento es unidireccional.	El flujo de información y conocimiento es multidireccional.
Las organizaciones de I & D	Protagonistas principales priorizando necesidades tecnológicas, investigando y coordinando con organizaciones especializadas para transferir la tecnología a los agricultores.	Socios y facilitadores que proveen servicios de investigación, conocimiento tecnológico y metodológico, y promueven nexos con la comunidad científica internacional.
Los agricultores	Recipientes pasivos de la nueva tecnología. Son consultados sobre sus necesidades tecnológicas y proveedores de conocimiento agroecológico y socioeconómico.	Actores importantes: identifican prioridades, participan de la investigación, evalúan resultados y adoptan la tecnología a sus condiciones.
Las ONGs	Intermediarios para la transmisión de tecnología.	Conducen iniciativas de desarrollo y estudios socioeconómicos. Facilitan el nexo entre los agricultores y otros actores, promueven el desarrollo de capacidades, identifican prioridades, evalúan resultados y proveen insumos para definir políticas.
Las empresas privadas	La participación no está contemplada explícitamente.	Promueven cambio tecnológico. Fuente de conocimiento sobre mercados y demandas de los usuarios de tecnología. Fuente de financiamiento para la investigación y aportes a la evaluación de la tecnología.
Las tomadores de decisiones, donatnes y agencias internacionales	Actúan principalmente como receptores de las recomendaciones de la investigación y como fuentes de financiamiento.	Usuarios de todos los insumos provistos por los demás actores; fortalecen el escenario y reglas generales en el que se desarrolla la innovación.
Los impactos	Medidos por científicos y economistas, bajo indicadores tales como escalas de adopción y tasas de retorno a las inversiones en investigación.	Evaluados en términos de resultados de desarrollo y cambios de comportamiento, a través de métodos interdisciplinarios con la participación de todos los actores, tomando como indicadores cambios en variables económicas, técnicas, ambientales, sociales, conductuales, etc.

Para ilustrar los conceptos anteriormente vertidos, explicamos bajo el enfoque de sistemas un caso de innovación registrado en Bolivia alrededor de la cadena productiva de chuño y tunta, subproductos transformados de papa:

**Figura 1. La Cadena Agroalimentaria del Chuño y la Tunta y su entorno en Bolivia**



### Aplicación del concepto de sistema de innovación al chuño y tunta en Bolivia

En Bolivia, se convocó a varios actores de la cadena productiva de chuño y tunta, para identificar oportunidades de innovación y de negocio alrededor de la cadena (ver Paso 1 del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas en el capítulo precedente).

Los actores coincidieron en señalar que uno de los problemas fundamentales era que cada quien tenía una interpretación propia de las diferentes calidades de chuño y tunta que se transan en el mercado, aspecto que incidía negativamente, generando desconfianza e incertidumbre cuando se establecían acuerdos de compra y venta.

Los actores convocaron al Instituto Boliviano de Normalización y Calidad, para que en representación de la diversidad de actores, elaborara la Norma Boliviana de Calidad de Chuño y Tunta, la que constituiría la futura "regla de juego" a la que deben ajustarse las relaciones de compra y venta en términos de calidad.

Esta innovación de carácter institucional podría estimular otras innovaciones, como el mejoramiento de la calidad de semilla y de los sistemas de producción de papa, a fin de asegurar la calidad de la materia prima en concordancia con las "nuevas normas"; el mejoramiento de los sistemas de almacenamiento y empaque; el mejoramiento de los canales de distribución y estrategias de mercadeo, etc. (ver Figura 1). Por lo tanto,

### Ejemplo 1. Un sistema nacional de innovación tecnológica en Bolivia

En años recientes, el escenario boliviano en el que deben darse los procesos de innovación tecnológica ha cambiado con el surgimiento y operación del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA), que opera bajo los siguientes fundamentos, claramente vinculados al concepto de sistemas de innovación:

1. Articulación de los sectores público y privados involucrados en la generación y transferencia de tecnología agropecuaria.
2. La innovación tecnológica debe darse en el marco de procesos competitivos por recursos, fortaleciendo el mercado de oferta y demanda de servicios tecnológicos.
3. La innovación tecnológica debe promover el desarrollo integral de las cadenas productivas y basarse en el aprovechamiento de las oportunidades de mercado, avanzando en la competitividad del sector agropecuario.
4. La innovación tecnológica debe orientarse a las demandas de los distintos actores de las cadenas, generando igualdad de participación y de apropiación de beneficios.

En base a estos fundamentos y para asegurar su implementación, el SIBTA ha formulado el Reglamento Operativo del Fondo Competitivo de Innovación Tecnológica, que es un conjunto de reglas técnicas, legales, administrativas y de procedimiento, bajo las cuales deben formularse y ejecutarse los proyectos de innovación tecnológica y que estipulan la forma en que deben actuar y relacionarse todos los actores involucrados en el proceso: demandantes, oferentes, financiadores y las cuatro Fundaciones para el Desarrollo Agropecuario que forman parte del SIBTA.

Los cuatro fundamentos del SIBTA y el contenido del Reglamento guardan relación con los postulados del enfoque de sistemas de innovación: se concibe la innovación en distintos niveles (tecnológico, institucional y comercial), define claramente el contexto en el que ésta debe registrarse (cadenas productivas), reconoce la importancia de articular demanda y oferta tecnológica y el carácter evolutivo de ambas, establece el propósito de la innovación (fortalecimiento del mercado de tecnologías, competitividad del sector agropecuario), estimula la interacción entre actores y define el marco de reglas en que éstos deben desempeñarse.

Ref: [www.sibta.gov.bo](http://www.sibta.gov.bo)

## Ejemplo 2. Probando tecnología para el control de malezas

El Proyecto para el Manejo Sostenible de Malezas en Laderas de la Universidad Mayor de San Simón (Cochabamba, Bolivia), desarrolló una serie de tecnologías para controlar malezas vía rotaciones con nuevas especies de forrajes.

Para que esta tecnología fuera validada y promocionada entre los agricultores, fue incluida e el plan de trabajo del Proyecto INNOVA ([www.innovabolivia.org](http://www.innovabolivia.org)), uno de cuyos propósitos es desarrollar metodologías que permitan articular la oferta y la demanda tecnológica.

El sindicato agrario de la comunidad asumió la decisión de probar la tecnología en predios de agricultores y encargó a un grupo de comuneros ejecutar los trabajos junto a los técnicos del proyecto.

Después de un año de prueba, los resultados técnicos, experiencias y aprendizajes fueron presentados al resto de la comunidad, autoridades sindicales y municipales en una reunión de análisis. La interacción entre todos los actores concluyó que:

- Debían modificarse algunos elementos de la tecnología para que se ajusten a las necesidades de los agricultores de producir más forraje para sus pequeñas explotaciones ganaderas, actividad considerada prioritaria para el desarrollo de la comunidad.
- El objetivo para el cual había sido desarrollada la tecnología (control de malezas) no era percibido como prioritario por los demás actores.
- Era necesario cambiar la agenda de investigación del proyecto para incluir los aspectos anteriormente mencionados.

Esta experiencia demuestra que:

- La innovación tecnológica no sólo se da a nivel de las organizaciones de I&D, sino que resulta de la interacción de varios actores.
- La innovación tecnológica debe ajustarse a las características del entorno y a las expectativas de los actores.
- Las agendas de investigación de las organizaciones de I&D deben ser lo suficientemente flexibles para ajustarse incluso a nivel de objetivos. En este caso, cambiar el objetivo de buscar alternativas para el control de malezas por buscar alternativas de mayor y mejor producción de forrajes.

(Para mayor información el proyecto INNOVA, visitar [www.innovabolivia.org](http://www.innovabolivia.org))



Feria de Innovaciones Tecnológicas en Pillahuin, Bolivia.

y si los actores así lo deciden, partiendo de una innovación institucional, podrán "encadenar" innovaciones de carácter tecnológico y comercial.

Este ejemplo ilustra varios de los conceptos del enfoque de Sistemas de Innovación:

1. La identificación de problemas y las propuestas de solución surgen de la interacción de varios actores.
2. La innovación se da en el marco de alianzas que promueven la complementariedad de recursos, experiencias y conocimientos.
3. El flujo de información no es unidireccional y el aprendizaje se nutre del conocimiento compartido.
4. Las organizaciones de I&D tienen un papel importante como socios proveedores de conocimiento y tecnología. En este caso intervinieron como ente "convocante" de los actores y facilitador de alianzas con otras entidades.
5. La innovación no sólo se da en el campo tecnológico, sino que es complementaria a innovaciones en otros campos (nuevas reglas de juego como se aprecia en el ejemplo).

### Referencias

Hall, A, R Sulaiman and R Raina. 2003. Institutional learning and innovation: origins and implications for future research and capacity building. Post-harvest innovations in innovation: reflections on partnership and learning. A. Hall, B. Yoganand, R. Sulaiman and N. Clark. Andhra Pradesh, CPHP, South Asia: 147-154.

Mackay, R and D Horton, Eds. 2003. Institutional Learning and Change in the CGIAR. Summary Record of the Workshop held at IFPRI, Washington DC, February 4-6, 2003. IFPRI Impact Assessment Discussion Paper No. 18, IFPRI.

Salazar, L, J De Souza Silva, J Cheaz and S Torres. 2001. La dimensión de "Entorno" en la construcción de la Sostenibilidad Institucional. San José, Costa Rica, Proyecto ISNAR "Nuevo Paradigma".

# Empoderamiento y género en cadenas productivas

*P. Bobadilla, P. Mamani, H. Pico, K. Manrique, G. Thiele*

Podemos aprovechar el enfoque de cadenas productivas para articular a los pequeños agricultores al mercado permitiéndoles incrementar sus ingresos. Sin embargo, la utilización de este enfoque no garantiza ni su empoderamiento ni una equidad de género. Estos son elementos que debemos tomar en cuenta específicamente al formular objetivos, estrategias y acciones en las propuestas de intervención.

## **Empoderamiento y género como enfoques transversales**

Entre las décadas de los 60s y 80s se dedicaron grandes esfuerzos para satisfacer las necesidades básicas de los sectores más pobres. Sus políticas, programas y estrategias de intervención tenían un fuerte componente asistencialista y populista, que buscaban revertir los problemas de pobreza y marginación que sufrían amplios sectores sociales.

Este tipo de propuestas tanto a nivel del Estado como de las ONGs de desarrollo, tuvo dos resultados centrales: 1) la creación de relaciones de dependencia de la población pobre hacia el Estado y las ONG, y 2) la poca sostenibilidad e impacto de los programas y proyectos impulsados por estos actores.

La búsqueda de impactos sostenibles trajo como consecuencia nuevas formas de intervención, con el desarrollo de capacidades de los sectores menos favorecidos y su articulación al mercado para la generación de mayores opciones de empleo y acceso a recursos. Así nacen los enfoques de empoderamiento y de equidad de género para promover reales

procesos de liberación social que les permita elegir y controlar sus propios destinos hacia su bienestar.

Estos enfoques pueden ser considerados en el diseño de estrategias que busquen fortalecer la capacidad de gestión, negociación y decisión de diferentes actores de las cadenas productivas. Sin embargo, como regla general, se aplican principalmente a los productores(as), quienes viven en condiciones de inequidad socioeconómica frente a otros actores de la cadena y por lo tanto tienen menores posibilidades de acceder a mercados que les otorguen mejores posibilidades de comercialización de sus productos.

Podemos definir entonces al empoderamiento en el contexto de las cadenas productivas como el fortalecimiento de capacidades y el acceso a los recursos de las mujeres y varones productores, para participar, negociar, influir y controlar con niveles de autonomía las instituciones que afectan sus vidas. Además, para lograr la equidad de género se debe tomar en cuenta la condición y posición de la mujer y del hombre en aspectos referidos a la producción, gestión y comercialización de sus productos; permitiéndoles mejorar su bienestar y superar las condiciones de inequidad.

El proceso de incorporación del enfoque de empoderamiento y equidad de género en cadenas productivas no se lleva a cabo de manera espontánea o circunstancial. Requiere el impulso de agentes externos que apoyen a estos actores débiles de la cadena, de manera que puedan elegir libremente y comprender el alcance de sus ventajas comparativas y competitivas. Implica remover barreras institucionales formales (leyes, normas o reglas establecidas por diversos entes reguladores) e informales (patrones culturales, autoestima, relaciones interpersonales) que impiden a los agricultores(as) emprender acciones que les ayuden a aumentar su bienestar y que limitan sus capacidades de elección.

### **Aspectos esenciales para implementar estrategias de empoderamiento y equidad de género en las cadenas productivas.**

Se contemplan cuatro aspectos claves para mover estas barreras institucionales:

1. **Acceso a información:** los agricultores deben manejar información relevante, oportuna, clara y comprensible para aprovechar las opciones que se presenten. Esta información también les ayuda a obtener mejores servicios, velar mejor por sus derechos, negociar eficazmente y controlar los recursos que generan para su bienestar. Los precios de mercado de los productos que ofrecen, el conocimiento de la demanda, el conocimiento de la competencia, la información sobre servicios de asistencia técnica, son algunos de los aspectos fundamentales para el diseño y la conformación de las cadenas productivas.
2. **Inclusión y participación:** los agricultores deben contar con canales adecuados para acceder a la toma de decisiones y así aprovechar mejor las oportunidades de mercado. Es especialmente importante incluir a las mujeres en la producción y la negociación de productos. Para lograr una inclusión sostenida y una participación activa de los(as) agricultores(as) se requiere establecer reglas de juego que fomenten un espacio pertinente a sus intereses y que les permita

exponer su experiencia y conocimiento para no sentirse objeto de decisiones sino parte de las mismas.

3. **Responsabilidad o rendición de cuentas:** los agricultores requieren establecer relaciones de confianza. En ese sentido, es necesario la existencia de niveles de responsabilidad frente a los compromisos asumidos con los otros actores de la cadena. Un aspecto adicional que permite construir niveles de confianza está referido a la capacidad para rendir cuenta de sus actos. Además, deberían existir sistemas de seguimiento y evaluación transparentes y participativos que rindan cuenta a los productores sobre el uso de recursos en nuestras intervenciones. Estos sistemas de seguimiento y evaluación sirven también para evaluar las relaciones y vínculos entre los agricultores y otros actores de las cadenas, por ejemplo, sobre los márgenes de ganancia. Implica también la construcción en forma participativa de indicadores y metas para evaluar avances de las intervenciones donde ellos participan.



Agricultores hombres y mujeres, investigadores y hacedores de políticas juntos

4. **Capacidades organizativas locales:** se refiere a la habilidad de los agricultores para trabajar de manera conjunta y movilizar recursos hacia la solución de problemas de interés común. Los grupos organizados tienen más posibilidades de ser escuchados y de responder a las oportunidades que se les presente. La capacidad de organización local que tengan los(as) agricultores(as) será fundamental para avanzar en su desarrollo e incorporación eficaz en una cadena, especialmente si se espera responder a demandas de producción de mayor escala. Las mujeres en condiciones de inequidad en las relaciones sociales que se producen dentro de la cadena también deben ser incluidas en las organizaciones locales establecidas, participando activamente en el desarrollo de las mismas.

**Figura 1. Aspectos claves para implementar estrategias de empoderamiento y equidad de género en las cadenas productivas**



Para determinar los impactos en el fortalecimiento de las capacidades de los agricultores por la aplicación de dichos aspectos esenciales, es necesario construir un conjunto de hipótesis de partida que sirvan de referente inicial. Dichas hipótesis deben hacerse operativas en un conjunto de indicadores ubicados dentro de un sistema de seguimiento y evaluación acorde a las necesidades de información para el funcionamiento de la cadena. De esa manera, el análisis e interpretación de los indicadores nos ayudará a medir los logros conseguidos con la incorporación de estos enfoques.

#### **Casos de empoderamiento y equidad de género**

Presentamos cuatro casos que muestran empoderamiento y equidad de género. En cada caso hemos indicado a qué aspecto clave se está respondiendo.

**Caso 1. Metodologías participativas en Bolivia.** En Bolivia, la metodología de las Escuelas de Campo (ECAs) está siendo adaptada a temas con enfoque de mercado, lo que está permitiendo a los productores tener un mejor conocimiento de los mercados (acceso a información). Temas nuevos como el cálculo de costos de producción, estrategias de comercialización, nuevos mercados alternativos, etc., fueron la puerta de entrada para motivar a muchos productores a interesarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado para sus productos. Los grupos de productores capacitados a través de las Escuelas de Campo (ECAs) y los grupos de productores de los Comités de Investigación Agrícola Local (CIALs), están conformando organizaciones más grandes,

como la Asociación de Productores de Papa "El Puente", del municipio de Pocona, y la Asociación de Tubérculos Andinos (APROTAC), del municipio de Colomi en Cochabamba, que están produciendo respectivamente y de manera organizada semilla y papa nativa para comercializarla con otros actores de la cadena (capacidades organizativas locales). Las gestiones de negocio, la planificación de la oferta, los compromisos asumidos en las mesas de concertación con los otros actores de la cadena y el manejo económico de las negociaciones en estas asociaciones son de responsabilidad de las directivas, que deben informar a los socios en reuniones y asambleas (responsabilidad o rendición de cuentas). Por otra parte, el concepto participativo dejado por las ECAs es importante dentro de estas organizaciones porque permite tomar decisiones más democráticas y justas y tener un mejor control de las acciones (inclusión y participación). En un futuro inmediato se espera que los CIALs se puedan constituir en los brazos técnicos de las organizaciones y que investiguen basándose en las demandas reales del mercado.

**Caso 2. La Asociación CAPAC PERU, facilitando el acceso a la información.** CAPAC PERU es una asociación peruana que busca involucrar a diferentes actores de la cadena agroalimentaria: productores, comerciantes, supermercados, estibadores, ONGs, entidades gubernamentales y centros de investigación, todos interesados en promover la innovación en la comercialización de raíces y tubérculos andinos bajo un régimen de calidad. CAPAC PERU ha desarrollado un sistema de boletines con información de mercado con el que los agricultores y otros actores tienen acceso a información sobre las ventas y volúmenes de ingreso de papa al Mercado Mayorista y los precios de venta en este mercado de más de 20 diferentes clases de papa. Se espera desarrollar un mercado virtual en la página Web de CAPAC PERU ([www.capacperu.org](http://www.capacperu.org)) para dar a conocer requerimientos y ofertas de papa. Por su parte, organismos de apoyo, ONG y proyectos socios de CAPAC PERU cumplirán una labor de diseminar esta información de mercado entre los agricultores a través de pizarras informativas comunales, con lo que mejorarán sus capacidades de decisión comerciales (acceso a información).

El ingreso del Sindicato de Estibadores del Mercado Mayorista, como un aliado más de CAPAC, refuerza la capacidad de gestión de la información por parte de la asociación. Los estibadores tienen acceso a información de primera mano acerca de volúmenes de ingreso de papa, procedencia, tipo de variedades y volúmenes no transados en el día, por lo que constituyen una valiosa fuente de información y aliados estratégicos importantes para los propósitos de CAPAC. Además, esta inclusión refuerza la capacidad organizativa de los mismos estibadores (inclusión y participación).

**Caso 3. La Asociación de Productores de Tunta "24 de junio" en Perú.** La Asociación de Productores de Tunta "24 de junio" tiene como aliada a la ONG PIWANDES, cuyos técnicos brindan apoyo técnico y logístico, por ejemplo, evaluando y mejorando la tecnología del procesamiento (artesanal) de la tunta y la calidad del producto. La Asociación tiene interés en llegar a mercados grandes, como el de Lima, y ven en la organización una herramienta muy importante (capacidades organizativas locales). La Asociación está liderada por una mujer con gran habilidad para la comercialización. Se comparten responsabilidades entre mujeres y hombres de acuerdo a sus capacidades y habilidades (equidad de género). Los hombres ponen su mayor esfuerzo en las primeras fases del procesamiento -como el remojo y el pisado- mientras las mujeres lo

hacen en la fase final, como la limpieza y la selección del producto procesado para mejorar la calidad del producto.

**Caso 4. La formación de una plataforma de concertación en Tungurahua, Ecuador.** En la provincia de Tungurahua, Ecuador, a través del proyecto Fortipapa se ha conformado una plataforma de concertación compuesta por: CORPOAMBATO, Consejo Provincial de Tungurahua, UTA, IEDECA, CESA-T, INIAP-Fortipapa y productores organizados de 8 comunidades, que involucran en promedio a 180 pequeños productores. Se realizaron asambleas con los pequeños agricultores en sus respectivas comunidades con el fin de socializar lo que se proponía con la plataforma. Cada grupo de agricultores formalizó a sus delegados o representantes para actuar con voz y voto en la plataforma (capacidades organizativas locales). Con la participación de los productores y la facilitación de los técnicos de la plataforma, se diseñaron de manera participativa planes de producción en cada zona, tomando como referente a la demanda del mercado de restaurantes locales (inclusión y participación). El primer viernes de cada mes se reúne la plataforma de la papa de Tungurahua, donde agricultores y agricultoras plantean sus reflexiones, deciden sobre la planificación a través de la metodología de marco lógico, definen con qué instrumentos van a realizar el seguimiento y evaluación de todo el proceso, controlan y toman decisiones en torno a semilla, producción y comercialización, además de comunicar la información y capacitar a otros productores en sus zonas y comunidades.



# Sección B: EPCP

# Un nuevo método para innovar cadenas productivas

*Thomas Bernet y Graham Thiele*

El rápido crecimiento de la población urbana presenta retos especiales para los agricultores de pequeña escala en los países en desarrollo. Ellos están bajo la creciente presión de satisfacer los nuevos requerimientos del mercado. Poderosas cadenas de supermercados y la agroindustria exigen mayor calidad de producto, volumen y continuidad en las entregas.

Gran parte de las organizaciones que promueven la investigación y el desarrollo del agro han percibido que la preocupación clave de los agricultores de pequeña escala es un mejor acceso al mercado. Muchos agricultores opinan: "La plaga principal que enfrentamos estos días es la de los precios bajos y los investigadores no han encontrado hasta ahora medidas adecuadas para ayudarnos."

## **El reto: involucrar a los actores de la cadena**

La estrategia de las organizaciones de investigación y desarrollo parece obvia: en función a las oportunidades de negocios existentes y potenciales, modificar las cadenas productivas para que los actores clave, incluyendo los agricultores de pequeña escala, obtengan mayor beneficio. Para ello, dos opciones son posibles:

- Ganar eficiencia en la cadena productiva, disminuyendo costos de producción y de transacción en y entre los diferentes eslabones, o
- Aumentar el valor final de los productos y servicios generados en la cadena productiva, incrementando los precios de venta al consumidor.

A estas alturas, las organizaciones de apoyo al agro reconocen que se requieren intervenciones que van más allá que la producción. Lo que es menos obvio para ellas es cómo crear estas nuevas formas de

colaboración y comercialización y cómo involucrar a los diferentes actores de la cadena en un proceso participativo tomando en cuenta que ellos, en el día a día de su negocio, compiten por precio y calidad.

La experiencia de los años recientes demuestra que hay un reto metodológico y gerencial para impulsar nuevas intervenciones en cadenas productivas. Consideramos que el éxito logrado hasta el momento ha sido reducido por las siguientes dos razones:

- a. Falta de experiencia en ejecutar intervenciones participativas con orientación de mercado:
  - Muchas organizaciones promotoras del agro han sufrido un recorte de fondos en los últimos años, lo que ha limitado sus inversiones para suscitar capacidades que no están directamente relacionadas con la producción agrícola. Pocas cuentan con personal entrenado que maneje métodos participativos en el área de marketing.
- b. Falta de métodos eficaces para integrar a todos los actores de la cadena productiva:
  - La mayoría de los métodos participativos usados se enfocan en el contexto rural local y no involucran explícitamente a otros actores de la cadena productiva, sobre todo aquellos que radican en zonas urbanas.
  - Muchos métodos de diagnóstico, como el Diagnóstico Participativo Rural (DPR) y la evaluación rápida de sistemas de conocimiento agrícola (RAAKS en inglés, ver pág 136.), finalizan con la elaboración de un plan de trabajo y no abarcan la implementación de actividades de desarrollo.
  - Muchos métodos de análisis de cadenas productivas son exigentes en datos, pero difíciles de aplicar en un ámbito participativo donde el intercambio de información relevante, los avances concretos y la generación de confianza entre los actores deben ser más importantes que la exactitud del análisis cuantitativo de la cadena.

### **Un nuevo método participativo con enfoque hacia el mercado**

Aquí proponemos un método más eficaz para alinear los diferentes actores de una cadena productiva en el aprovechamiento de las oportunidades existentes. Estas oportunidades de negocio pueden darse por la ineficiencia de la cadena en sí, bajando los costos de transacción entre los actores mediante una mejor organización, o pueden darse para lograr responder a una demanda por nuevos productos y servicios. El resultado de un proceso participativo es una combinación de diferentes innovaciones: institucionales (nuevas reglas de colaboración, por ejemplo agricultura por contrato), tecnológicas (nuevas opciones tecnológicas, por ejemplo irrigación por aspersión) y comerciales (nuevos productos y servicios para la venta, por ejemplo productos con marcas comerciales).

Debido a que los actores de una cadena productiva compiten horizontalmente (entre actores del mismo eslabón) y negocian verticalmente (entre actores de diferentes eslabones), por precio, calidad y condiciones (plazo de pago, etc.), el método tiene que tener pautas claras para manejar la interacción entre estos actores, fomentando la

confianza, y por ende, la colaboración entre ellos. Por un lado, el método debe aclarar bien el rol de la organización que usa esta herramienta para alcanzar sus metas de desarrollo mediante el aprovechamiento de oportunidades de negocio de parte de los diferentes actores de la cadena. Por otro lado, el método debe ser lo suficientemente flexible para que cada organización pueda usarlo oportunamente en su contexto específico. En este sentido, debe tener pautas tangibles de cómo liderar tal proceso participativo tomando en cuenta metas y situaciones variadas.

En los siguientes capítulos se presenta el "Enfoque Participativo en Cadenas Productivas" o "EPCP", como método que procura combinar elementos flexibles de liderazgo y de toma de decisiones dentro de un proceso definido que busca la construcción sucesiva de un ambiente que favorece innovaciones en cadenas productivas en base de un proceso participativo. El método intenta ser versátil y puede ser usado por instituciones de desarrollo para lograr diferentes tipo de impacto. En esta publicación se enfatiza el uso del EPCP para ayudar a los pequeños productores agrícolas a acceder a nuevas oportunidades de mercado.

# ¿Qué es el Enfoque Participativo en Cadenas Productivas?

*Thomas Bernet, André Devaux y Graham Thiele*

El Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP) fomenta la interacción entre diferentes actores de la cadena productiva con el fin de generar innovaciones mediante un proceso bien guiado y estructurado.

Tal proceso participativo intenta gradualmente estimular (a) el interés, (b) la confianza, y (c) la colaboración entre los miembros de la cadena productiva. Las innovaciones que se generan pueden ser nuevos productos o procesos, nuevas tecnologías o nuevas instituciones, que tengan en común ofrecer beneficios directos o indirectos para los diferentes actores de la cadena.

## **Contexto de uso**

El EPCP es un método flexible a ser aplicado en diferentes cadenas productivas. ¡Su uso no se restringe a la agricultura solamente! De todos modos, la organización que aplica el método deberá adaptar el EPCP a la situación dada, tomando en cuenta los factores que mejoran y dificultan la obtención del impacto deseado, como por ejemplo: reducción de la pobreza, empoderamiento del agricultor, efectos favorables en género y mejoramiento ambiental.

## **Estructura general de 3 fases**

Lo único fijo de este método participativo son sus tres fases; la duración de cada fase es flexible, dependiendo del avance del proceso. Cada fase tiene un objetivo específico y un evento de cierre, donde los resultados y futuros pasos son presentados y discutidos con un grupo más grande de participantes.

Es crucial que la organización líder entienda la "lógica de empoderamiento y de sostenibilidad" del EPCP, que busca entregar

sucesivamente la influencia en la toma de decisiones a los actores claves, mientras que la institución líder cede su peso y asume más y más un rol facilitador. En este sentido, el EPCP busca que los participantes y no las organizaciones de apoyo se vean como los dueños de las innovaciones generadas.

Sin embargo, esto no quiere decir que la organización de apoyo no pueda seguir promoviendo ciertas actividades una vez que el EPCP termine con el evento final de la fase 3. La organización líder debe evaluar caso por caso si es necesario un seguimiento para consolidar los nuevos procesos, productos, etc. que se han generado mediante el EPCP. En este sentido, en ciertos casos, el EPCP debe ser complementado con intervenciones para mejorar la organización y capacitación de los productores que tienen el reto de responder a las exigencias que los nuevos productos desarrollados mediante el EPCP ponen para ellos. Este apoyo puede ser de largo plazo y requerir un seguimiento más local, que a lo mejor es desarrollado por una ONG local y no necesariamente por la organización que ha liderado las actividades del EPCP.

### Primera Fase

Esta fase del EPCP consiste de un diagnóstico rápido y de un evento en el que los resultados obtenidos son discutidos y presentados. Generalmente toma de dos a tres meses e involucra entre 20 y 40 entrevistas cualitativas. En contraste con los estudios de diagnóstico convencionales, el EPCP no enfatiza tanto en la recopilación ni evaluación de información técnica sino en la identificación de los actores clave de la cadena productiva para conocer sus intereses, problemas e ideas. Es importante que las entrevistas cubran los diferentes eslabones e involucren a los actores que más conocen el sector y están más interesados en colaborar con otros.

Los contactos establecidos en las entrevistas ayudan a que las personas involucradas tomen interés en el tema y se motiven para asistir al primer evento del proceso, cuando se presentan los resultados de este diagnóstico. El objetivo de este evento es iniciar la creación de una nueva plataforma de concertación para que los diferentes actores de una cierta cadena productiva y las organizaciones de apoyo tengan un espacio para aprender y conocerse. Se debe invitar al evento a las personas entrevistadas, a otros actores clave de la cadena productiva y a representantes de organizaciones de investigación y desarrollo y del gobierno.

En la primera parte del evento los integrantes de la organización líder del EPCP presentan los hallazgos del diagnóstico y facilitan su discusión en plenaria. En esta oportunidad, es provechoso que los líderes del proceso de EPCP juegan un rol diferente por unos 15 minutos presentando un sketch que crea un ambiente amigable, "rompe el hielo" y relaja a los participantes, para facilitar el intercambio despreocupado de ideas. Además, ayuda a visualizar la necesidad de colaboración entre actores de la cadena productiva para aprovechar las oportunidades de mercado existentes.

En la segunda parte del evento se forman dos o tres grupos temáticos para discutir las propuestas de negocio que surjan como resultados del diagnóstico. Cada participante elige en qué grupo temático quiere participar. Los facilitadores pueden intentar equilibrar la participación en cada grupo, para no tener más de 20 personas en cada uno; pero

#### Herramientas útiles para la Fase 1:

- Diagnóstico Cualitativo de la Cadena Productiva (ver pág 141)
- Sketch para Eventos Participativos (ver pág 145)
- Filtro de Pobreza, para evaluar propuestas de negocio (ver pág 84)

necesariamente los participantes deben mantener la libertad de elegir su grupo en función de sus intereses.

El grupo temático se inicia con una ronda de presentación de los mismos participantes. Se pide que cada actor mencione quién es, qué eslabón de la cadena representa y qué interés o motivación principal tiene para participar en estas actividades participativas. Esta información se visualiza con tarjetas: en una pizarra que refleja una cadena productiva, desde el productor hasta el consumidor, cada persona al momento de su presentación coloca su tarjeta mencionando su interés principal de participación.

Luego de esta ronda de presentación se evalúan de dos maneras las tarjetas ubicadas en la pizarra: (1) qué eslabones están representados y cuáles no, y (2) qué intereses se comparten en el grupo. Esta evaluación es un buen punto de entrada para discutir sobre qué propuesta de negocio debe enfocarse el grupo. Al final de esta primera interacción, cada líder de grupo pasa una hoja para que cada participante anote sus datos personales y reitere su interés en seguir reuniéndose con el grupo en la Fase 2.

### Segunda Fase

Los grupos temáticos son los elementos clave de la Segunda Fase, ya que proveen un marco de trabajo que facilita la interacción, el aprendizaje mutuo y la confianza. Es muy probable que se tenga que hacer un cierto reajuste de los grupos de trabajo luego del evento final de la Fase 1, por ejemplo, reducirlos de tres a dos, en base a los intereses e ideas expresados en el evento. Es importante asegurar una masa crítica de participantes que representen los diferentes eslabones, para evaluar bien la propuesta.

La Segunda Fase tiene como fin analizar las oportunidades de negocios que se concretaron al final de la primera fase. Corresponde a la organización líder preparar las reuniones, coordinar el lugar para llevarlas a cabo e invitar a todas las personas que han demostrado interés en participar.

En las reuniones, es responsabilidad del líder estimular la buena participación y generar compromisos óptimos en las discusiones de grupo. En este sentido, el líder debe asegurar que las oportunidades potenciales de mercado sean evaluadas en función de la demanda, sin dar cabida a las interminables discusiones que provienen de un enfoque productivista. A la vez, debe cultivar un "estilo sano" de interactuar para garantizar la buena participación de todos, frenando a las personas que tienden a dominar la discusión. El líder tiene que ser muy sensible para orientar la discusión hacia pistas que ofrecen salidas a los problemas que van surgiendo y manejar bien conflictos si aparecen. No puede imponerse y en cada reunión debe apuntar y visualizar los acuerdos tomados por todo el grupo en una pizarra, para llegar a pasos concretos basados en decisiones democráticas. Luego de cada reunión, el facilitador hace llegar un resumen de lo tratado a todos los interesados en el tema.

Unas 6 a 10 reuniones por grupo pueden ser suficientes para analizar cuidadosamente las diferentes oportunidades, dependiendo de la complejidad del tema. De todas maneras, el líder o el grupo pueden acceder a especialistas en ciertos temas, pagados por el proyecto, para evaluar ciertos elementos con más detalle. Por ejemplo, el proyecto puede

#### Herramientas útiles para la Fase 2:

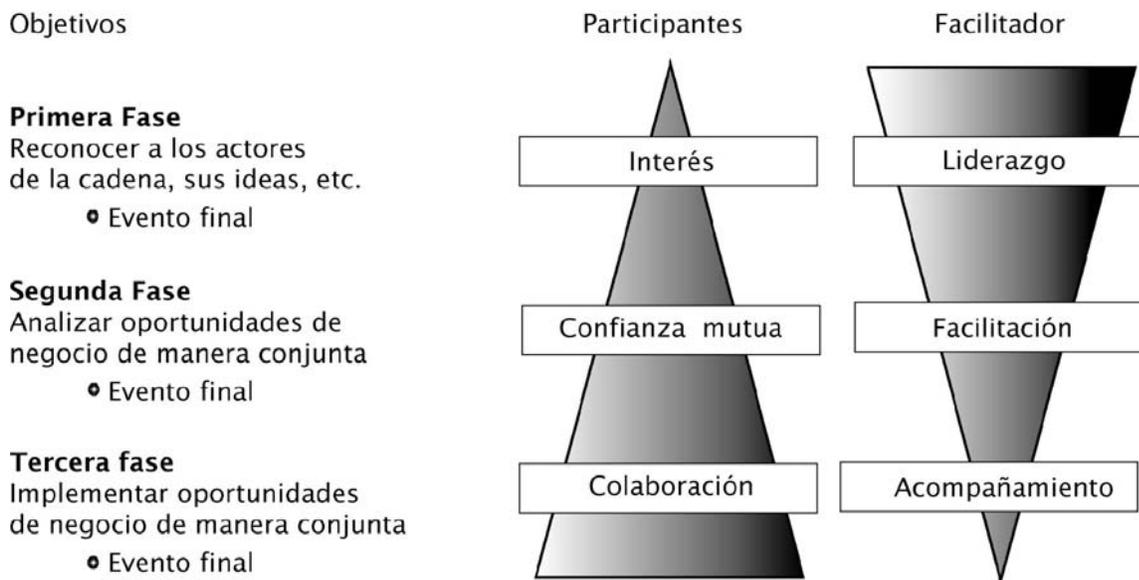
- Estudios de mercado (ver pags. 116-125)
- Sketch para Eventos Participativos (ver pág 145)

contratar a consultores que desarrollan estudios de mercado muy específicos y retroalimentar los resultados al grupo para mejorar la toma de decisiones en el grupo temático. En este caso, el facilitador debe evaluar si tales resultados o parte de ellos deben ser confidenciales (por ejemplo costos de producción, estudios de mercado etc.), para evitar que ciertos actores puedan aprovecharse de esta información de manera personal, dejando de lado las iniciativas de todo el grupo de trabajo.

Cuando todos los grupos temáticos están bien avanzados en la evaluación de sus propuestas, la organización líder planifica el evento final de la Fase 2. Óptimamente, se planifica este evento en conjunto con los grupos temáticos. El propósito de este evento es presentar los avances y resultados de cada grupo temático y tener una buena reflexión de parte de los demás participantes del evento. Importante es que el facilitador involucre a los actores clave en la presentación de los resultados de grupo, para darles visibilidad en el proyecto. Este elemento metodológico es importante para consolidar el compromiso de participación de estos actores en el proceso.

La reflexión de los resultados por parte de una gran audiencia ayudará a hacer posibles reajustes en los grupos temáticos: podrían surgir temas de coordinación entre estos grupos, corregir ciertos aspectos o integrar nuevos actores para acceder al conocimiento que falta. A estas alturas, es el momento oportuno para invitar a nuevos actores a integrarse para fortalecer los grupos de trabajo. Esta apertura es importante para que los grupos ganen más fuerza en los últimos meses de implementación de la propuesta de negocio. El facilitador debe asegurar con su trato que los nuevos actores se integran bien y no frenen al grupo o lo desvíen de su camino por cuestionar sin sustento los avances logrados.

**Figura 1. Estructura general de 3 fases**



**Fase 3**

La Fase 3 del EPCP apunta a la implementación de las actividades concretas que respondan a las oportunidades de mercado identificadas. El

tipo de actividades y el tiempo necesario para su implementación puede variar según las diferentes propuestas que quieran implementarse: situaciones complejas requieren más tiempo y un fuerte apoyo de la organización líder. Las reuniones frecuentes aceleran el proceso.

Óptimamente, esta fase no debe durar más de 6 meses. Si se proyecta más tiempo, hay el peligro que ciertos actores dejen de asistir a las reuniones por percibir un progreso demasiado lento. En este sentido, para estimular y mantener la participación, será importante que las reuniones siempre sean beneficiosas, para compensar el costo que significa la participación: costo de transporte, tiempo sin remuneración, etc. Por ejemplo, con coordinación previa, las reuniones pueden llevarse a cabo en los sitios de trabajo de los mismos participantes (en fábricas, centros de acopio, hoteles o restaurantes, etc.), donde existe un mejor ámbito de aprendizaje. De hecho, el mejor estímulo para mantener la buena participación de los actores son los avances tangibles y visuales (etiquetas, envases, etc.).

En la mayoría de los casos, es indispensable que la organización líder también apoye en diferentes áreas temáticas, con personal propio o con consultores. Así, es probable que la organización líder asegure el apoyo en diseños gráficos y en elaborar conceptos de marketing, etc.

El evento de la Fase 3, que a la vez es el evento final de todo el proceso participativo que abarca el EPCP, requiere una buena planificación para tener el impacto óptimo. El momento preciso para tener el evento es cuando los productos desarrollados están listos para lanzarse al público. Se requiere un trabajo minucioso en el envío de invitaciones y en el seguimiento de éstas para asegurar la participación de todos los participantes del proceso, agentes importantes del sector (políticos) y diferentes medios de comunicación. Para este último grupo es recomendable desarrollar y entregar una carpeta completa con toda la información sobre el proyecto y sus resultados, incluyendo una nota de prensa.

Es ideal organizar el evento final de tal modo que tenga dos partes:

1. La presentación de los avances y resultados de parte de los grupos temáticos y
2. La presentación de los productos elaborados "en vivo", desarrollada por los mismos actores de la cadena que participaron en el EPCP.

La primera parte estará orientada principalmente hacia los agentes del sector, será de carácter más técnico, mientras que la segunda parte es más ilustrativa y pone énfasis en los medios de comunicación y el público en general. La segunda parte puede ser una demostración con explicación, una degustación o una combinación de los dos. Importante es que los mismos actores del proyecto presenten sus resultados. Lo que se busca en esta parte es captar el interés de los medios de comunicación en difundir todos estos logros y consolidar la idea que estas innovaciones pertenecen a los actores de la cadena. En este sentido, es preferible que los mismos actores sean los entrevistados por la prensa y no la organización líder: ¡La organización líder puede ganar algo de fama por haber facilitado estos resultados, pero no debe ser vista como dueña de los productos comerciales!

### Herramientas útiles para la Fase 3:

- Conceptos de Marketing (ver pág. 121)
- Grupos Focales (ver pág. 126)

### Seguimiento y Consolidación

El EPCP explícitamente termina con el gran evento de clausura de la Fase 3. De esta manera, el método entrega la responsabilidad sobre las innovaciones logradas a los actores de la cadena. Metodológica y psicológicamente, este hecho es muy relevante: ahora son los actores de la cadena productiva quienes toman las riendas, mientras que la organización de I & D se distancia de cualquier responsabilidad comercial. Esta percepción es importante para que el sector privado asuma su rol y no se vea frenado en sus intervenciones comerciales.

Sin embargo, esto no quiere decir que la organización líder no puede seguir apoyando ciertas actividades críticas después del gran evento final (apoyo de ciertas actividades de información y promoción, financiamiento de estudios de mercado etc.). En muchos casos, tiene mucho sentido que lo haga para aumentar la posibilidad de éxito de los productos innovados. Cada organización debe evaluar hasta donde quiere y puede apoyar. En general, organizaciones de desarrollo tendrán mejores condiciones para brindar este tipo de apoyo que organizaciones dedicadas a la investigación.

De todos modos parece justificado un apoyo que ayude a capitalizar la experiencia, como la elaboración de notas de prensa, la provisión de contactos relevantes y quizás el financiamiento parcial de cierto material de promoción. En el caso de innovaciones institucionales, un apoyo seguido parece indispensable para consolidar la organización y las actividades que desarrolla. Por otro lado es peligroso subsidiar directamente la comercialización de productos de consumo, porque distorsionaría el mercado.

Escenificación de la cadena comercial de la papa en evento final durante la tercera fase de aplicación del EPCP en Perú. De izquierda a derecha, el agricultor, mayorista, procesador y chef.



### **Pautas y Trucos Metodológicos en la Fase 1**

Las entrevistas deberían aclarar los intereses y conflictos que existen entre los diferentes actores. Es importante conocer y evaluar los diferentes puntos de vista a lo largo de la cadena: ¡La realidad es relativa, es necesario conocer la percepción sobre el mismo asunto desde diferentes puntos de vista!

#### **Definir temas adecuadas para grupos temáticos**

Los temas que se definen para la primera interacción en el primer evento deben definirse en función de los intereses mencionados en las entrevistas. Deben enfocarse sobre temas diferentes que a la vez no son demasiado específicos, para que todos los participantes encuentren un grupo donde se sientan cómodos.

Desde el inicio los facilitadores deben cultivar y comunicar valores que sean favorables para el proceso participativo. Deben ver su rol como personas que quieren servir al sector sin dar la impresión de ser los expertos ¡Mas bien deberían percibir y comunicar claramente que los verdaderos expertos en el tema son los actores de la cadena, quienes viven la realidad diariamente!

### **Pautas y Trucos Metodológicos en la Fase 2**

#### **Enfocar la discusión según la demanda**

Existe el riesgo de que ciertos actores, especialmente los productores, ONGs e investigadores, tiendan a enfocarse el tema solamente desde el lado de la producción. Para asegurar que el grupo llega a identificar propuestas de negocio, inicialmente se requiere una excelente facilitación que demuestre la importancia de desarrollar la discusión en función de demandas concretas. Esto favorece a aquellos actores que conocen bien el lado del mercado, lo que es aun importante más cuando están sub representados en el grupo. Esto es importantísimo: ¡Si estos actores, y sus intereses, no reciben una buena atención es cuestión de tiempo hasta que ya no participen en las reuniones! A la vez, el facilitador debe ser muy transparente sobre su compromiso de apoyo y orientar la discusión sólo a propuestas que estén en línea con los fines de la propia organización, por ejemplo generación de ingreso para productores pobres en zonas rurales, conservación de biodiversidad, etc.

#### **Graficar la cadena productiva**

En diferentes momentos puede ser provechoso graficar la cadena productiva para evaluar mejor los flujos (de materia prima, fondos e información, etc.) y el rol de cada eslabón en la cadena. Esta herramienta facilita la discusión y la comprensión de que los eslabones son cruciales para beneficiar a toda la cadena productiva. Esta visualización puede ser poderosa para fomentar la comprensión de que la buena colaboración es fundamental para aprovechar de oportunidades de negocio de manera conjunta.

#### **Generar 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. Las reuniones en lugares con los cuales los participantes están vinculados o las visitas especiales pueden estimular la asistencia a las reuniones. ¡El líder debe servir al grupo y ser muy creativo para generar beneficios!

**Pautas y Trucos Metodológicos en la Fase 3****Avanzar con expertos sin dejar al lado el grupo de trabajo**

Para avanzar bien, en términos de tiempo y calidad, es recomendable que durante el EPCP se contrate especialistas para trabajar ciertos temas, por ejemplo diseño de etiquetas y envases. El facilitador en cada grupo temático debe supervisar estos expertos. Es ideal si él o ella, como coordinador, cumplen con esta función. ¡Es importante no dejar de lado al grupo y asegurar que todo el grupo evalúa y orienta el trabajo! Un cierto cuidado es necesario sólo cuando se trata de información confidencial -por ejemplo, detalles de estudios de mercado o marcas comerciales todavía no registradas- ante lo cual el líder debe evitar su difusión y la filtración hacia actores que podrían mal aprovechar esta información y perjudicar el trabajo de grupo.

**Promover respeto y transparencia en la discusión**

Como los actores pueden tener intereses similares o diferentes, siempre pueden ocurrir conflictos. En estos momentos, un buen liderazgo es fundamental para no perjudicar los avances del grupo. Ante todo, es importante que el facilitador fomente el respeto entre los actores y busque cierta transparencia para que cada actor exprese sus intereses. Esto ayudará para encontrar una solución al asunto. Si un actor empieza a demostrar una actitud negativa frente al grupo y el líder, es muy probable que él solo se aisle y el conflicto se resuelva al dejar de asistir este actor. Si el facilitador tiene que tomar decisiones ante situaciones difíciles, lo importante es que lo haga en base a criterios bien fundamentados, en función de los objetivos de su organización. Tener en cuenta que los conflictos pueden dificultar el trabajo en el grupo, pero a la vez significan una oportunidad para generar una mejor cohesión o identidad en el grupo!

# Aplicación del EPCP en casos concretos

*Thomas Bernet, Augusto Guidi , Kurt Manrique y Pablo Mamani*

El EPCP es una metodología de reciente aplicación en la zona andina. Los casos que a continuación se describen ilustran lo que se ha podido lograr con este método hasta el momento. A la vez, se indica cómo las organizaciones pueden adaptar y aplicar el método según su contexto específico. Las lecciones aprendidas en cada aplicación en cuanto a alcances y límites del método y las pautas que se derivan para las organizaciones de apoyo, son resumidas en el subsiguiente capítulo.

## **Aplicación 1: Generar innovaciones en el sector papero en el Perú**

El Centro Internacional de la Papa (CIP) ha venido desarrollando y aplicando el EPCP en su proyecto "Incopa" (Innovación Tecnológica y Competitividad de la Papa en el Perú). Este proyecto apunta a crear y aprovechar nuevas oportunidades de negocio que, ante todo, benefician a los pequeños productores de papa en el Perú.

### **Fase 1**

En marzo de 2002 se inició un diagnóstico basado en 24 entrevistas cualitativas hechas a diferentes actores de la cadena productiva, donde participaron agricultores, ONGs, comerciantes, procesadores y distribuidores. El diagnóstico reveló que la cadena productiva de la papa es muy informal y carece de confianza entre los actores, por el hecho de que los diferentes actores tiendan a engañar a sus proveedores y clientes en calidad y cantidad. Es muy común mezclar papa de menor calidad en un saco grande y aplicar un peso erróneo. A la vez, todos los actores manifestaron el interés de desarrollar un saco estandarizado, de garantía, y elaborar productos procesados de calidad.

Estos resultados fueron presentados en un gran evento en mayo, donde participaron las personas entrevistadas más otros agentes del sector, incluyendo organizaciones de apoyo. En esta ocasión se formaron tres grupos temáticos de trabajo para analizar las oportunidades de negocio existentes y potenciales.

### Fase 2

Debido a que dos grupos llegaron a conclusiones similares, se decidió emprender la Fase 2 con sólo dos grupos temáticos, uno enfocado sobre "papa seleccionada" y el otro, evaluando opciones de "papa procesada".

El grupo de trabajo "Papa Seleccionada" llegó rápidamente a la conclusión que se requiere un producto de calidad, bolsas estandarizadas de 50 kg. con papas seleccionadas y clasificadas, para contrastar al sistema informal de comercialización que usa sacos de más de 120 kg. donde se esconde papa malograda, tierra y hasta piedras. El grupo se reunió aproximadamente 8 veces para evaluar y detallar esta nueva propuesta de negocio.

El grupo temático "Papa Procesada", en un inicio confrontó problemas para enfocarse sobre un producto determinado. La convicción y el compromiso de un procesador jugó un papel decisivo. Este procesador prometió al grupo invertir en maquinaria de procesamiento si juntos elaboraban hojuelas de papa amarilla.

Se iniciaron trabajos de análisis de fritura que a la vez fueron complementados por un estudio de mercado. Para el CIP, lo interesante de esta segunda propuesta fue el beneficio que reportaría para los pequeños productores de la zona alta andina, que es la cuna de la papa amarilla.

Luego de unos cuatro meses, los participantes de los dos grupos temáticos presentaron sus avances y resultados en el evento final de la Fase 2, al cual también se invitó a agentes nuevos para interesarlos en el proyecto. De manera especial se invitó a dos organizaciones con experiencia en el manejo de información agraria, para que presenten sus trabajos y discutir una posible colaboración entre ellos y los grupos temáticos. Como parte del evento se organizó una discusión plenaria que ayudó a identificar nuevos actores que deberían ser invitados para fortalecer a los dos grupos de trabajos en la implementación de sus propuestas. Así, fue posible para el grupo de "Papa Seleccionada" contar con un abogado que luego ayudó al grupo con diferentes asuntos legales.

### Fase 3

Gracias a ese evento final, el grupo de "Papa seleccionada" ganó más fuerza para la Fase 3. La empresa de información empezó a participar en las reuniones conjuntamente con otros actores clave que ayudaron dinamizar las actividades y concretizar las propuestas. El acceso y apoyo de personas especializadas en diseño gráfico, conceptos de marketing y asuntos legales, ayudó a avanzar en diferentes áreas a la vez.

Así, después de 5 meses de reuniones en esta Fase, se pudo llevar a cabo el evento final del proceso, para comunicar al público todos los productos obtenidos tras un año de trabajo. El evento fue bien planificado con la ayuda del Departamento de Comunicaciones del CIP.

Además de los diferentes agentes del sector, se invitó a una amplia gama de periodistas para documentar los logros del proyecto mediante sus

medios de comunicación. La reconstrucción de la "cadena de la papa" en los jardines del CIP, donde los mismos actores presentaron los productos del proceso, eslabón por eslabón, fue un gran éxito. Por un lado, era muy visual y muy atractivo para la prensa. Por otro lado, dio una excelente oportunidad a los actores de la cadena de presentar los productos y resultados obtenidos por ellos mismos. En los días siguientes varias entrevistas fueron solicitadas y los resultados del proyecto fueron diseminados por diferentes medios de comunicación: televisión, prensa escrita y radio.

Los siguientes "productos" fueron lanzados el 11 de Junio del 2003:

- "Papy Bum": marca registrada de hojuelas de papa elaboradas con papas amarillas nativas.
- "Mi Papa - Seleccionada & Clasificada": marca registrada para una bolsa de 50 Kg. de papa estandarizada para venta al mayoreo de diferentes variedades comerciales de papa seleccionada y clasificada.
- "CAPAC PERU": asociación nueva, sin fines de lucro, que busca involucrar a los diferentes actores de la cadena productiva con el fin de promover la calidad en el mercadeo de cultivos andinos. Esta organización es dueña de la marca "Mi Papa" y cuenta con su propia página web: [www.capacperu.org](http://www.capacperu.org)
- "Papa al día": un boletín diario de precios de más de 20 variedades y clases de papas que se comercializan en el Mercado Mayorista No. 1 en Lima.
- Una nueva maquina seleccionadora: flexible y de bajo costo, que puede ser usada en diferentes zonas de producción para la clasificación de diferentes calibres de papa.

### **Seguimiento y consolidación**

Después del evento final, el rol del CIP cambió totalmente: ya no era responsable del avance de las actividades ni de que los productos sean exitosos en el mercado, pues este trabajo estaba en manos de los actores privados. No obstante, esto no implica que el CIP no pueda seguir asesorando ciertas actividades clave, para mejorar las oportunidades de éxito en el mercado.

De esta manera, ante todo, promovió la consolidación de CAPAC PERÚ. La estrategia del CIP fue indagar con la directiva de CAPAC qué tipo de apoyo requerían. Además de pagar inicialmente el sueldo del gerente, el CIP apoyó el lanzamiento piloto de "Mi Papa" y los productos de información "Papa al Día" y "La Madrugada".

Paralelamente, ayudó a reforzar los lazos entre CAPAC, el Ministerio de Agricultura, la Municipalidad de Lima -responsable del manejo del mercado mayorista- y otras organizaciones interesadas en el tema de la papa.

De otro lado, el CIP ayudó también a evaluar en una feria de exportación el concepto de marketing de las hojuelas de papa, conjuntamente con el empresario que las produce. Ciertos comentarios de que el concepto de marketing adolecía de fallas y debía orientarse también hacia adultos, motivaron al CIP a contratar un diseñador para que elaborara dos conceptos de calidad para este producto. Ambos conceptos fueron evaluados en un grupo focal por seis secretarías del CIP que dieron a probar el producto también a sus hijos.

Por otra parte, la seleccionadora de papa presentada en el evento final del proyecto no funcionaba completamente. Recién después de unas pruebas en el CIP, usando diferentes variedades de papa, se finalizó su construcción. El CIP se ofreció a evaluar la eficiencia de esta nueva máquina en pruebas reales en el campo, con los agricultores. Esta información fue usada para documentar la máquina en una revista científica y prevenir cualquier pretensión de patentar esta innovación por parte de terceras personas.

Todo este trabajo participativo también ha obtenido frutos en otras áreas. Por ejemplo, los contactos con el sector privado han abierto nuevas puertas de colaboración para la investigación; varios científicos han aprovechado del buen contacto con un procesador para evaluar la aptitud de fritura de otras papas nativas y papas mejoradas. La relación con el Ministerio de Agricultura ha mejorado y se han podido implementar varias acciones coordinadas desde entonces.

### **Aplicación 2: Generando nuevos productos en el sector papero de Bolivia**

La Fundación PROINPA viene desarrollando diversos proyectos, alguno de los cuales están orientados a buscar la articulación de los pequeños agricultores con el mercado. Cuando se aplicó el EPCP como metodología de apoyo para la concreción de agronegocios, se buscaba adecuarlo a las condiciones de desarrollo de los proyectos en marcha. Esto implicó algunas modificaciones de forma, pero no de fondo, en la lógica del EPCP, complementándose así las acciones en marcha con nuevas herramientas de apoyo.

PROINPA contaba además con buena información secundaria en el tema de biodiversidad de tubérculos andinos, habiéndose realizado un estudio acerca de las "Características de la cadena agroalimentaria de la papa y su industrialización en Bolivia", y el "Estudio de caracterización de la cadena de chuño y tunta para el altiplano central de Bolivia". Toda esta información sirvió de base para el inicio de la aplicación del EPCP.

#### **Fase 1**

Las actividades en el marco del EPCP, incluyeron la realización de 40 a 50 entrevistas a los distintos actores de la cadena, para completar la información cualitativa principalmente de mercado en cada ciudad seleccionada (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz). Esta información permitió conocer interesantes perspectivas de agro negocios que se podrían implementar.

A la vez, se conoció mejor las limitaciones de cada uno de los eslabones para dinamizar el proceso comercial. Una vez analizada esta información se convocó al primer evento, donde se invitaron a distintos actores tanto de la cadena como de las organizaciones de investigación y desarrollo involucradas.

Luego de informar a la audiencia, se procedió a las discusiones y a la conformación de los grupos en función a posibles agro negocios y al interés de los actores presentes.

Se acordó trabajar en cuatro zonas con los siguientes productos:

- Comunidad de Candelaria, con el Comité de investigación agrícola local (CIAL) de papas nativas. Ellos, hasta ese momento realizaban sus trabajos de investigación en el huerto de variedades de papas nativas de la zona, recopilando y caracterizando la mayor diversidad

de tubérculos andinos. Con el apoyo del CIAT de Santa Cruz y el Consejo Interuniversitario de las Universidades Francófonas de Bélgica (CIUF) buscaban promocionar este producto en el mercado.

- Qollana, en el altiplano central, donde los productores están dedicados a la elaboración del chuño y la tunta a partir de papas amargas y buscan mejorar sus tecnologías de producción para la obtención de tunta de buena calidad para la exportación..
- Municipios de Pocona y Morochata, zona tradicional de suministro de semilla de papa de buena calidad a los agricultores de los valles mesotérmicos de Santa Cruz (Comarapa y Saipina) quienes, a su vez, buscan obtener un producto adecuado para la industria de chips en la ciudad de Santa Cruz.
- Morochata, donde los agricultores podrían abastecer con papa de calidad para los locales de comida rápida, pollerías, snacks, etc.

De estas experiencias a continuación se relata la primera experiencia con los agricultores del CIAT de primera Candelaria, quienes se interesaron en participar en el proceso del EPCP para identificar mejores oportunidades de mercado para sus variedades nativas de papa, como un producto autóctono de su zona. Tenían el apoyo de CIAT, sobre todo en la organización y capacitación de los agricultores para enfrentar mejor las demandas del mercado y estructurar la oferta.

Así mismo, el proyecto CIUF había proporcionado el equipamiento necesario para realizar las tareas de selección, lavado y empaquetado de estas papitas especiales. Sin embargo, las posibilidades de poder comercializar sus productos eran limitadas hasta el momento de participar en el EPCP.

## Fase 2

A lo largo de tres reuniones con los distintos actores de la cadena se identificó la mejor opción de agro negocio de papas nativas, y se acordó realizar algunas tareas, en forma conjunta. Algunas de las que se desarrollaron fueron:

- Los supermercados Slam de Santa Cruz y Econatural de Cochabamba, se interesaron en promocionar y comercializar estas variedades de papa en empaques de 2 y 4 kg.
- Se realizaron pruebas de fritura con distintas variedades de papas nativas en las instalaciones de Industrias LUCANA. Las que mejor calificaron fueron candelero y pinta boca. La industria LUCANA se interesó en procesarlas y comercializarlas en sus líneas de snack. Para concretar esta acción se procedió a la realización de pruebas de comercialización con pequeños lotes de "chips de papas nativas" en ferias como "ECOFERIA" y "NATUREX" (con envases y etiquetas provisionales). Esta tarea permitió interesar aún más a la empresa LUCANA y generó una mayor confianza entre los actores involucrados.
- Se generó la marca de papas nativas "Q'rica papa", de propiedad de la asociación de productores primera Candelaria (APROTAC) para la venta de papa embolsada fresca a los supermercados y tiendas especializadas.
- Se apoyó en la gestión de la personería jurídica para la asociación APROTAC.
- Se firmaron contratos de abastecimiento de papa para la industria de chips entre APROTAC y LUCANA.

- Se realizaron pruebas de mercadeo de papas nativas empacadas asistiendo a dos ferias nacionales NATUREX y ECOFERIA.
- Se firmaron contratos de abastecimiento de papa para la industria de Chips entre APROTAC y LUCANA.
- Se acordó realizar el apoyo publicitario a los dos productos (chips de papas nativas y papa nativa embolsada) para su mejor posicionamiento en el mercado.

### Fase 3

Muchas actividades tomaron un ritmo mayor al esperado y, especialmente de parte de los consumidores, hubo mucho interés por adquirir este tipo de producto, por lo cual se apuró el proceso de implementación del agronegocio, lo cual significó programar las siguientes acciones con los distintos actores de la cadena productiva:

- Diseño de un nuevo envase opaco, que no permita el paso de la luz (para evitar problemas de rancidez), de color metalizado y con una capacidad acorde a las demandas del mercado (100 g).
- Diseño de una nueva etiqueta, en la que se resaltó la diversidad y las características de las papas nativas y con un mensaje que indica que es producido por agricultores de pequeña escala. En estas etiquetas se incorporó la imagen de una mascota (una papita animada) que representa los productos nativos de los andes, además se incorporó en la parte posterior del envase el logotipo de la Fundación PROINPA con la dirección de la página web para dar mayor información al público consumidor.
- Se elaboró un spot para la televisión, el cual se emitió durante un mes, inmediatamente después del evento de lanzamiento del producto al mercado.
- Se realizaron dos tipos de afiches publicitarios mostrando las bondades del producto para provocar su consumo; en un afiche se destacan los chips de papas nativas de LUCANA; en el otro, la papa nativa empacada de APROTAC con la marca Q'RICÁ PAPA.
- Se organizó el proceso de acopio y entrega de la papa por parte de APROTAC a la empresa LUCANA, acordando volúmenes, fechas y precios de entrega para la campaña agrícola 2003-2004.
- Se apoyó con insumos a los agricultores de APROTAC, para que realicen un almacenamiento garantizado de la papa para la industria.

Con el fin de lograr mayor impacto, el evento de lanzamiento del producto al mercado se realizó en un acto público en la Cámara Departamental de Industria de Cochabamba, el 23 de Julio, donde se mostró las bondades del producto y el proceso de organización y desarrollo de agronegocios (Metodología EPCP). Además, hubo una degustación de productos típicos andinos, principalmente las hojuelas de papas nativas, y se regaló a los presentes una pequeña porción de diferentes variedades de papas nativas empacadas en bolsitas tipo red. Finalizado el acto, la prensa sostuvo entrevistas con distintos actores de la cadena, principalmente con el propietario de la empresa LUCANA y con el presidente de APROTAC.

### Seguimiento y consolidación

En la actualidad, los procesos de abastecimiento de papa al mercado y a la industria presentan ciertas dificultades, por lo que se ha programado realizar las siguientes acciones de apoyo posteriores del EPCP:

- Garantizar el abastecimiento de semilla de calidad de las variedades nativas a la APROTAC.
- Realizar cursos de capacitación y entrenamiento en temas administrativos y de gestión empresarial a los productores de APROTAC.
- Realizar pruebas de laboratorio en procesos de fritura de papas nativas para evitar la alta absorción de aceite de las hojuelas de papas nativas fritas.
- Realizar un estudio de mercado identificando mejor el perfil del consumidor de papas nativas e identificar las características de calidad que demanda.

En este caso, el EPCP ha sido útil a la Fundación PROINPA para concretar mejor sus objetivos y lograr una eficiente articulación de los pequeños agricultores con el mercado mejorando el nivel de ingresos de los productores. Ante todo, el EPCP promovió una mayor confianza entre APROTAC y LUCANA, en base a las hojuelas de papas nativas como innovación comercial y tecnológica de mutuo interés.

Al realizar el lanzamiento del producto al mercado en un acto público, se despertó el interés de distintas organizaciones, como la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles (FDTA-Valles), la FDTA Altiplano, la Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea (APRE), etc. por aplicar el EPCP.

### **Aplicación 3: Promover el uso de papas nativas en el Perú**

Las variedades de papa nativa, a diferencia de las variedades mejoradas, son producto de siglos de domesticación del cultivo de la papa llevado a cabo por los antiguos peruanos.

Existen cerca de 3000 variedades de papas nativas en el Perú, que son parte del patrimonio cultural de las comunidades altoandinas, que las han conservado como valioso legado ancestral junto al conocimiento indígena asociado a esta maravillosa diversidad.

Sin embargo, pese a que las variedades nativas de papa constituyen cerca del 80% de la diversidad total de este cultivo, apenas seis de estas variedades tienen presencia real en los mercados de Lima y otras ciudades importantes del Perú. El resto de estas variedades nativas han quedado postergadas y no han incursionado a las corrientes de modernidad que han favorecido el desarrollo comercial de otros productos agrícolas. Su consumo se limita sólo a las comunidades que las conservan y están prácticamente ausentes del mercado.

Por otro lado, la tunta (chuño blanco) es un producto ancestral derivado de las papas nativas que se cultivan en el altiplano, y su forma de elaboración y comercialización casi no han variado desde la época incaica. La tunta es un producto ancestral. Por las barreras culturales y geográficas su consumo se limita a las zonas del altiplano peruano-boliviano y la sierra sur del Perú.

Entonces, con la experiencia ganada en la primera aplicación del EPCP, el proyecto INCOPA decidió iniciar un segundo ciclo de aplicación del EPCP, enfocado esta vez a promover el consumo y desarrollar el valor agregado de la papa nativa peruana y de sus derivados, como la tunta o chuño blanco, aprovechando que cualquier aumento en la demanda de estos productos beneficia a los pequeños y pobres productores en la sierra peruana.

**Fase 1**

El EPCP se inició con un diagnóstico para conocer el nivel de conocimiento y los hábitos de consumo de las papas nativas en Lima, el "estómago" del Perú. Después de dos meses de trabajo se organizó en septiembre de 2003, en estrecha colaboración con la Dirección General de Promoción Agraria (DGPA) del Ministerio de Agricultura, el primer evento público del EPCP.

En esa ocasión se presentaron los resultados acerca del uso y consumo de papas nativas y tunta en base a la información brindada por un grupo de 34 restaurantes, proveedores, escuelas de cocina y productores.

Los resultados del diagnóstico demostraron la gran importancia de las papas nativas para realzar la calidad (textura y sabor) de diversos platos. En general, se reconoció el buen potencial de las variedades de papa nativas y su naturaleza de producto natural por su procedencia de la zona altoandina. Sin embargo, se destacaron ciertas limitaciones relacionadas a la falta de conocimiento de otras formas de uso y el tiempo de cocción. Se observó también que la apariencia externa de los tubérculos determinaría las formas de utilización. Clave sería, entonces, mejorar el abastecimiento de estas papas nativas y disminuir la estacionalidad pronunciada de la oferta.

Respecto a la tunta, el diagnóstico reveló que es consumida en Lima por pobladores de origen altiplánico y sureño, principalmente por las generaciones más antiguas de emigrantes, ya que los jóvenes y demás descendientes han perdido o están perdiendo el hábito de su consumo.

La tunta también es consumida en Lima por los restaurantes de comida regional puneña y arequipeña; en el resto de restaurantes de Lima este producto es poco conocido. Algunos chefs mencionaron que la tunta presenta deficiencias por su aparente poca versatilidad, y su olor y sabor que son rechazados por los consumidores limeños. Una limitante expresada por los restaurantes de comida regional era la dificultad de adquirir en Lima tunta de buena calidad, con apariencia y olor agradable. Para un pequeño grupo de chefs era claro que la tunta sí tiene un buen potencial para difundirse como alimento, pero que es necesario invertir en el desarrollo y la difusión de nuevas recetas y usos.

Un aspecto interesante que reveló este estudio fue que la tunta producida en el altiplano peruano goza de una muy buena imagen, por su calidad, incluso en el lado boliviano, donde es muy apreciada y alcanza buen precio, por lo cual muchos comerciantes bolivianos viajan hasta Ilave (Puno) para adquirir tunta peruana y llevarla a Bolivia. El estudio también pudo captar propuestas interesantes para mejorar el consumo de la papa nativa y la tunta a través de la innovación culinaria, campañas de promoción, labores de difusión y organización de la oferta y abastecimiento.

A este primer evento asistieron alrededor de 80 participantes de diferentes áreas del sector papero: productores, comerciantes, procesadores, distribuidores, chefs, investigadores, agentes de turismo y representantes del Ministerio de Agricultura. Luego de la presentación del diagnóstico y de un sketch, se agrupó a los participantes en dos grupos temáticos: "Papa Nativa" y "Tunta", para brindar la primera oportunidad a los asistentes de compartir sus intereses en el tema y discutir las primeras ideas y propuestas de lo que podría hacerse de manera conjunta.

Después de un breve informe de lo discutido en cada grupo, el evento culminó con un rico almuerzo en el que se sirvieron diferentes variedades de papas nativas para degustar y platos de fondo en los que se usaron estas papas.

## **Fase 2**

A partir del primer evento, los dos grupos temáticos se reunieron de manera paralela durante casi seis meses, cada dos semanas aproximadamente, discutiendo y analizando las diferentes opciones comerciales que se planteaban en ambos grupos.

### **1. El grupo "Tunta"**

Este grupo incorporó a un selecto grupo de chefs, escuelas de cocina y restaurantes de la llamada cocina novoandina. Desde el inicio su interés principal fue realizar investigación culinaria y crear nuevos platos a base de tunta. Estas actividades de investigación fueron factibles gracias a los envíos de tunta de buena calidad de los productores de la comunidad de Ullacachi en Ilave, Puno.

Los resultados de esta investigación culinaria fueron sorprendentes: en poco tiempo lograron creaciones culinarias que dejaron satisfechos a los paladares más exigentes y no acostumbrados a la tunta, que tiene un olor muy particular. Motivados por estos buenos avances en la investigación culinaria, todos los chefs expresaron su interés de plasmar estas nuevas recetas en un libro de cocina.

Para asegurar un abastecimiento de tunta de calidad, el grupo vio la necesidad de trabajar paralelamente en forma local con los productores de tunta de Ilave (Puno) para ayudar a organizar la oferta. Es así que, con el apoyo del Programa Interinstitucional de Waru Waru (PIWANDES) como socio local de INCOPA, se crea la Asociación de Productores de Tunta de Ullacachi en Ilave, con la finalidad de facilitar a los productores asociados la incursión a nuevos mercados regionales, no sólo de Lima sino también de La Paz (Bolivia).

Otro interés que surgió en el grupo durante esta fase fue el de desarrollar productos que agreguen valor a la tunta con el fin de mejorar, paralelamente, su imagen mediante un producto moderno. La primera iniciativa fue la de innovar la comercialización tradicional de la tunta mediante un producto estandarizado en bolsas y con marca registrada. Esta iniciativa fue desarrollada por la Asociación de Productores de Ullacachi con el apoyo de PIWANDES. Se aprovechó el interés de una empresa privada para investigar la aptitud industrial de la tunta como insumo para la elaboración de alimentos instantáneos como sopas y cremas. Esto dio inicio a diferentes actividades de investigación para determinar el proceso de elaboración y las estándares de calidad que se requiere para garantizar el óptimo uso de esta materia prima.

### **2. El grupo "Papas Nativas"**

Por su parte, el segundo grupo integró a productores, procesadores, chefs, especialistas en industrias alimentarias y comunicación, investigadores y extensionistas. Debido al interés manifiesto de estos actores, se invitó a la primera reunión a varios expertos, quienes presentaron sus actividades desarrolladas con papas nativas, obteniéndose así y de manera rápida un mismo nivel de información.

En la siguiente reunión el grupo comenzó a discutir alternativas para promover el consumo y difundir información sobre las papas nativas. Surge claramente la idea de publicar un libro donde se pudiera dar a conocer la historia, la importancia cultural y la gran diversidad de las variedades nativas de papa que existen en el Perú, con que incluyera, además, una amplia sección de recetas.

Después de un par de reuniones esta iniciativa fue enriquecida con el mismo interés y el aporte del grupo paralelo en cuanto a las innovaciones culinarias en tunta. Como elemento de esta publicación, el grupo propuso además la elaboración de un catálogo sobre "papas peruanas", con información ágil y relevante de las variedades de papas nativas más conocidas y con mayor potencial culinario.

Otro interés compartido del grupo fue "capitalizar" el hecho de que las papas nativas son un producto natural y ecológico. Fue así como, con la finalidad de aprovechar su potencial comercial, se empezó a desarrollar un concepto de marketing con el fin de vender estas papas en el supermercado. El grupo acordó el nombre T'ikapapa (tika es `flor´ en quechua) como marca comercial para una bolsa de 1.50 kg con diferentes variedades de papas nativas que aun no son conocidas o son poco conocidas (Ej. camotillo, huagalina, huamantanga, etc.). Los actores de CAPAC PERU y las ONGs socias de INCOPA analizaron maneras de evitar la estacionalidad de la producción y programar mejor la siembra para abastecer a T'ikapapa durante más meses.

De manera paralela, en función de la demanda de una empresa que tenía interés en desarrollar sopas usando papas nativas como materia prima, el grupo empezó a analizar maneras de deshidratar papas nativas como insumo para la industria. Una primera limitante que se encontró fue la excesiva merma que se produce al pelar los tubérculos de las variedades nativas, por tener ojos profundos.

En consecuencia, se buscó una manera de no pelar el producto. Así nació el concepto de un puré integral, con cáscara, como producto 100% natural, nutritivo y saludable. Se hicieron los primeros ensayos con diferentes variedades de papa en una planta de procesamiento, para evaluar qué variedad se presta mejor para este tipo de procesamiento.

Los avances y las propuestas concretas para implementarse en la Fase 3 fueron presentados por los mismos participantes en un evento público realizado en el CIP en marzo de 2004. En esta oportunidad se invitó a nuevos actores para reforzar a los dos grupos de trabajo a concretar las propuestas en la Fase 3.

### **Fase 3**

En los últimos seis meses del EPCP, hasta el evento final el 18 de septiembre del 2004, se llegó a concretizar la mayoría de las ideas planteadas.

#### **1. El grupo "Tunta"**

Gracias a la investigación culinaria realizada con el apoyo de restaurantes, escuelas e institutos de cocina, se desarrollaron más de treinta nuevas recetas: entradas, sopas, platos de fondo y postres. Para su difusión, se contactó a diferentes medios de comunicación (diarios, prensa escrita y

revistas). Lográndose una buena aceptación pues en reiteradas oportunidades, incluso muchos meses después del evento final, han continuado emitiéndose reportajes y artículos sobre esta experiencia, y recetas. De otro lado, se editaron 5 recetarios diferentes con platos de tunta.

Por otro lado, el desarrollo de las sopas instantáneas fue coordinado por un especialista en industrias alimentarias, contratado. Con el apoyo de las escuelas e institutos de cocina el grupo llegó a elaborar diversas preparaciones de sopas instantáneas, que al final resultaron en las cuatro formulaciones más promisorias para el mercado, de acuerdo a los resultados de degustación de todas las formulaciones ensayadas.

Asimismo, se evaluaron diversas denominaciones comerciales tentativas para la sopa instantánea y la tunta seleccionada y embolsada. Los nombres escogidos finalmente fueron: "Del Cheff" y "Tunta Andina", respectivamente. Se realizó además el diseño gráfico de etiquetas, empaques y logos comerciales que fueron presentados en el gran evento final.

## **2. El grupo "Papas Nativas"**

De manera paralela, el grupo de papas nativas sostuvo reuniones específicas para avanzar con los diferentes temas propuestos. Se dieron pasos concretos para involucrar a una imprenta y una empresa editora para la edición prevista del libro sobre la "papa peruana". Sin embargo, el lanzamiento de un libro similar frenó esta iniciativa. Recién después del evento final se retomó este tema con los actores más importantes y que mantienen interés en proseguir con este proyecto.

Más exitoso ha sido el desarrollo de los productos "T'ikapapa" y "Puré Andino". El interés de una cadena de supermercados en Lima, posibilitó la rápida concreción del concepto de marketing para la comercialización de papa fresca embolsada bajo la marca "T'ikapapa". Esta venta piloto y la evaluación del producto en un Grupo Focal ayudaron a mejorar el concepto y fijar un precio adecuado. De manera paralela, la empresa A&L S.A. llegó a acuerdos de compra/venta con productores de Huancavelica y actividades de promoción en colaboración con el Círculo Gastronómico del Perú.

Tras varias pruebas industriales, se halló el proceso óptimo para elaborar un puré instantáneo de papa amarilla, la papa que resultó más idónea para este uso, después de diversas degustaciones del producto, incluso en Suiza y Alemania. Un estudio de mercado efectuado por tres estudiantes y dos grupos focales, uno orientado hacia consumidores peruanos y otro orientado hacia consumidores extranjeros, ayudó a consolidar el concepto de marketing del "Puré Andino" con el apoyo de un diseñador gráfico.

Antes del evento final, se definieron diferentes productos informativos para difundir los productos desarrollados: dos hojas divulgativas, una sobre T'ikapapa y otra sobre Puré Andino, y un recetario que promueve el uso de Puré Andino en recetas peruanas: causa rellena, papa rellena y crema de papa.

El evento final de la aplicación del EPCP se realizó en las instalaciones del CIP, contando con la participación de: productores, procesadores,

exportadores, chefs, investigadores y representantes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Asistieron, además, alrededor de 30 medios diferentes de comunicación: televisión, periódicos, revistas especializadas, radio y portales electrónicos de información. Esta concurrencia masiva, en parte, fue gracias a la presencia del Ministro de la Producción y de cuatro reputadas escuelas de cocina que presentaron sus mejores recetas elaboradas con los productos trabajados en este proceso participativo.

Para este gran evento final se preparó un programa de dos partes y en dos ambientes. La primera parte se desarrolló en el auditorio del CIP, donde los dos grupos de trabajo (los mismos actores de la cadena) presentaron sus actividades y productos en Powerpoint. Después, se pasó a un toldo en los jardines del CIP donde las cuatro escuelas exhibieron sus "recetas estrellas" elaboradas con "T'ikapapa", "Puré Andino" y "Tunta Andina" y, en un gran acto final, los integrantes de los grupos de trabajo presentaron sus productos "en cadena": cada eslabón comentaba lo que había significado este producto para él y la colaboración habida con los demás eslabones. El evento fue cerrado con un almuerzo de camaradería, consistente en una rica Pachamanca (forma de cocción tradicional andina) y en platos creados por las escuelas de cocina.

#### **Seguimiento y consolidación**

Las actividades posteriores al evento final han sido básicamente de consolidación de los productos presentados y la confección definitiva de las etiquetas de "Tunta Andina", "Puré Andino" y "T'ikapapa".

Además, se creó un recetario adicional, con ayuda de un chef alemán, usando el "Puré Andino" como base para preparar gnoquis, croquetas, crema de papa y postres. Donde más trabajo queda por hacer es con las sopas elaboradas, para optimizar sabores y costos. El trabajo de equilibrar la demanda y la oferta de papas nativas para su comercialización vía "T'ikapapa" es un trabajo importante, pero liderado directamente por la empresa que coloca este producto en los supermercados en colaboración con CAPAC PERU.

Sin embargo, los problemas de abastecimiento, debido a la fuerte estacionalidad de las papas nativas, estimulan al CIP a reforzar su investigación en el área de poscosecha, usando inhibidores de brotes para mejorar el almacenamiento de estas papas. A la vez, se quiere elaborar un catalogo de las variedades nativas más promisorias que puedan ser comercializadas bajo la denominación de T'ikapapa.

Esta aplicación del EPCP ha logrado una mejor vinculación de los productores al proyecto. En la tunta, gracias a un evento en Puno se ha podido informar e involucrar mejor a los productores de este insumo. Este evento incentivó la creación de la Asociación de Productores de Tunta de Ullacachi en Ilave, para responder a la exigencia del mercado de proveer tunta de calidad. En cuanto a las papas nativas, la comercialización de T'ikapapa genera vínculos estrechos con las comunidades alto andinas que colaboran en este negocio.

Mientras que en T'ikapapa y Puré Andino hay empresas que se han interesado en el tema y han tomado más y más responsabilidad en mover estas actividades, no ha ocurrido lo mismo con la tunta.

Una empresa que se interesó en un principio, se desvinculó luego por estar acostumbrada a una dinámica más expeditiva en cuanto al desarrollo de nuevos productos y a tener seguridad en cuanto a la confidencialidad de la información que se maneja sobre el producto. Estos son dos aspectos importantes que deben tomarse en cuenta al enfocar el trabajo con empresas privadas que quieran convertir en el desarrollo de ciertos productos.

Para el CIP esta experiencia ha sido exitosa. Aparte de los productos que se lograron desarrollar durante esta aplicación del EPCP, se han reforzado los vínculos internos y externos en función de demandas concretas. La confianza que se ha ganado puede facilitar la coordinación y el aprovechamiento de cualquier otra actividad en el futuro.

# Alcances y Limitaciones del EPCP para ser Usado en Nuevos Contextos

*Thomas Bernet, Augusto Guidi, Hernan Pico y Graham Thiele*

Hasta ahora, el EPCP aún no ha sido ampliamente utilizado. Sin embargo, sus primeras aplicaciones y sus resultados fueron bien analizados en un ambiente participativo donde intervinieron expertos de diferentes organizaciones y países de la zona andina. En base a esta reflexión se identificaron los siguientes alcances y limitaciones:

## **Alcances del EPCP**

**1. "El EPCP logra resultados prácticos":** El método cubre todo el rango de actividades de forma coordinada, desde el diagnóstico hasta la implementación de actividades concretas.

Muchos métodos de investigación participativos llegan sólo hasta la definición de un plan de trabajo de las actividades que deberían ser implementadas. Nuestra experiencia muestra que el apoyo de expertos de las organizaciones de apoyo es requerido durante las 3 fases, siendo más conceptual en las fases iniciales y más técnico durante la fase de implementación.

**2. "El EPCP es flexible":** El método consta de tres fases, cada una con un objetivo claro, cuyos contenidos varían en función del contexto de aplicación y el grado en que se involucran los actores que participan.

El éxito del enfoque depende de la calidad de interacción en el proceso. El método debe facilitar la óptima participación de los actores de la cadena. Muchos de los actores clave son identificados en las últimas fases del

proceso, cuando las propuestas de negocio son implementadas, por ejemplo cuando en los grupos de trabajo hacen falta conocimientos y capacidades esenciales. En este sentido, el EPCP ha probado ser eficaz en involucrar funcionalmente a nuevos actores importantes para obtener la información y las habilidades que se requieren. Paralelamente, a través de sus 3 fases, llega a combinar de manera óptima las actividades de desarrollo con las de investigación.

**3. "El EPCP se enfoca en intereses reales":** El método toma como punto de partida la demanda, respondiendo a las oportunidades de negocios identificadas colectivamente.

Su claro enfoque hacia el aprovechamiento de oportunidades de mercado ayuda a mantener el interés de los participantes y a dirigir, desde el principio, las discusiones en los grupos de trabajo hacia la búsqueda, el análisis y la implementación de oportunidades de negocio. Nuestra experiencia nos enseña que las discusiones basadas en visiones netamente productivistas pueden ser contraproducentes ya que ponen en riesgo la participación de los actores más orientados al mercado, que tienen conocimientos sobre oportunidades en temas de procesamiento y de consumo.

**4. "El EPCP beneficia a los participantes de diferentes formas":** El EPCP genera beneficios continuos y diferenciados para todos los involucrados en el proyecto.

Los actores participan voluntariamente en el EPCP. La participación constante solamente es garantizada si las reuniones grupales tienen un valor real para los participantes: el acceso a información y contactos son elementos clave que compensan los costos de participación. La confianza que genera el método hace que los diferentes actores estén dispuestos a invertir tiempo y dinero para impulsar las actividades del grupo. La organización que lidera tal proceso siempre está del lado ganador ya que los conocimientos y contactos obtenidos contribuirán a enfocar mejor su trabajo, en función de demandas reales.

#### **Factores críticos de éxito**

El EPCP por sí mismo no garantiza un proyecto exitoso. Las fallas podrían ser resultado de malas aplicaciones o de un contexto difícil, por ejemplo, cuando algunos actores clave dominan una cadena productiva de tal modo que nuevas opciones de comercialización no parecen factibles. De acuerdo a nuestra experiencia inicial, se hace evidente que los siguientes son los factores críticos que deben ser enfrentados:

**1. "El EPCP puede parecer muy abstracto":** El método trabaja con conceptos poco convencionales que no siempre son entendidos, especialmente por organizaciones donde la mayoría del personal ha sido entrenado en ciencias de producción.

Si una organización líder no tiene la experiencia y las habilidades para aplicar el EPCP, será bueno contar con consultores que tengan la experiencia deseada. El hecho es que un liderazgo inadecuado frustra a los actores privados de la cadena, quienes participan voluntariamente con sus propios recursos, y pone en riesgo su intervención y el

aprendizaje mutuo, que es la base para estimular actividades e innovaciones de manera conjunta.

**2. “EL EPCP puede cuestionar la participación directa de los principales beneficiarios del proyecto”**, por ejemplo de los agricultores: El método se orienta por la demanda y da prioridad a la identificación e implementación de oportunidades de negocio. En este sentido enfatiza las innovaciones en el mercado y da, inicialmente, menos atención a los problemas referentes a la producción. Estos problemas son considerados recién cuando se hace claro que impiden alcanzar la calidad, volumen u oportunidad implicadas en la oportunidad del mercado.

Si la distancia geográfica entre las áreas de producción y el mercado arriesga la participación activa de los productores, la organización líder debe ajustar y/o desarrollar mecanismos para atender mejor las necesidades identificadas del lado de la producción, más aún cuando las políticas o innovaciones que se buscan deben beneficiar a los productores. En tal situación, la organización líder tendrá que mantener una posición firme a favor de los productores y apoyar sólo aquellas actividades que generen, directa o indirectamente, beneficios para este grupo objetivo. A la vez, la organización líder debe promover una participación activa de los pequeños productores y sus portavoces (ONGs) en el proceso, para mejorar la vinculación hacia otros actores de la cadena.

Si el propósito de un proyecto es aliviar la pobreza, es importante que la organización líder complemente el EPCP con el uso de la herramienta "Filtros de Pobreza" (ver pág 84). Con este análisis se logra definir rápidamente oportunidades de negocio que tienden a beneficiar los agricultores pobres.

**3. “EL EPCP puede estar limitado por un sistema de financiamiento rígido”**: El método requiere contar con fondos flexibles para apoyar funcionalmente las actividades que se identifican y priorizan a lo largo del proyecto.

Actualmente, los financiadores muchas veces exigen que las organizaciones de apoyo planifiquen todas sus actividades de manera detallada indicando cuantos fondos necesitan por los diferentes rubros. Se espera que los financiadores de la cooperación internacional repiensen sus estrategias de apoyo y demostrarán más flexibilidad en la colocación de sus fondos en función de demandas que aparecen durante procesos participativos.

**4. “EL EPCP puede favorecer la colaboración con empresas que tienen poca fuerza comercial”**: El método opta por organizaciones que demuestran interés en colaborar con los demás actores de la cadena. Para acceder a información y contactos relevantes, es muy probable que empresas con poca experiencia demuestran el interés más grande de participar.

Se espera que los empresarios que participen en el proceso tengan mucho criterio empresarial. Lamentablemente, existen empresarios que tienen una mentalidad cortoplacista, buscando oportunidades para aprovecharlas sin mucho esfuerzo. Es muy probable que un proyecto de este tipo sea visto como una fuente atractiva de contactos e información. Es por eso que la organización líder debe sondear la calidad y la

reputación de los empresarios que se involucren en el proyecto. Como las empresas son la clave en este proceso, no es deseable que se abran todas las puertas a aquellas empresas informales y luego verse atrapados porque no cumplen su rol de llevar los productos innovados al mercado.

En ciertos casos, dependiendo del propósito del EPCP, el apoyo a pequeñas y medianas empresas puede ser parte de la estrategia de desarrollo de una organización líder. Es factible que estas empresas empiecen a prosperar gracias a la información, los contactos y las actividades que se dan con la aplicación del EPCP. Como estas empresas en su situación tienen poco poder de negociación, es factible que los productores y proveedores logren negociar buenas condiciones que promuevan aún más el desarrollo a nivel local.

### **El Reto de usar el EPCP en nuevos contextos**

A continuación se enfatizan los factores que se requieren tener en consideración para bajar el riesgo de fracaso en la aplicación del EPCP y lograr condiciones favorables para su implementación exitosa en nuevos contextos.

**Consideración 1: Tener una organización de I & D comprometida y con personal dedicado.** La aplicación del EPCP requiere una organización que lidere el proceso participativo. Esto implica un trabajo en equipo para enfocar bien las actividades - en función de los objetivos de la organización - y coordinarlas desde el punto de vista metodológico. En la parte operativa, la organización debe planificar, convocar y facilitar las reuniones que involucran a todos los actores de la cadena. Cierta infraestructura y fondos para desarrollar estas actividades son indispensables.

El buen prestigio de la organización líder y su neutralidad en el tema facilitan la convocatoria de los actores y generan confianza. Los participantes deben sentir que la organización tiene buena voluntad y está comprometida en mejorar la situación de ellos y del sector. Para no arriesgar conflictos internos en el proceso, es fundamental que los directivos de estas organizaciones aprueben estas actividades participativas y se aseguren que los líderes del proceso tienen suficiente respaldo institucional y flexibilidad para efectuar sus tareas.

Los facilitadores del EPCP deben tener una actitud de servicio, buscando siempre maneras para ser útil para el grupo de trabajo. Esta actitud servicial de parte del facilitador es vital: es este estilo de liderazgo que al final permite generar la confianza y la buena colaboración entre los actores que se requiere para aprovechar de oportunidades de negocios de manera conjunta. En este sentido es importante que la organización escoge bien el personal que tiene esta actitud, a parte de los demás capacidades que se requiere en aspectos técnicos y de liderazgo.

**Consideración 2: Superar las capacidades de liderazgo.** Otro factor absolutamente crítico es la calidad de liderazgo que se pone en práctica en la aplicación del EPCP. ¿A quién le gusta participar a reuniones manejadas por un mal líder? ¡En la mayoría de los casos, tales reuniones son una pérdida de tiempo!

El asunto es que el EPCP es muy exigente en cuanto a las capacidades de liderazgo, para no arriesgar que los actores más importantes, que menos tiempo tienen, dejan de asistir a las reuniones. El éxito de las reuniones es en primer lugar fruto de la calidad de liderazgo. Depende de estas capacidades de liderazgo si la interacción en el grupo es buena, se genera aprendizaje mutuo y si hay avances concretos y a corto plazo etc.

En fin, el líder requiere mucha capacidad analítica para manejar bien la temática y definir prioridades (descartando ciertas actividades y propuestas que no cumplen los objetivos de la organización etc.); a la vez, requiere mucha sensibilidad social para manejar bien las interacciones entre los participantes, que a veces pueden ser conflictivos. Todas estas capacidades deben ser complementadas y una personalidad con una actitud de servicio, neutralidad y un enfoque hacia la demanda. Tener experiencia propia en agronegocios es una gran ventaja, también para evaluar mejor las empresas que se involucran en el proceso.

Para muchas organizaciones líderes, la pregunta es: ¿cómo acceder y desarrollar estas capacidades? Una solución puede ser que la organización líder contrate a personal que ya tiene experiencia en manejo de proyectos y procesos participativos. En este caso, será importante que estos consultores participen en el diagnóstico del EPCP (Fase 1), para familiarizarse con el tema y la metodología. Otra vía para ganar sensibilidad y capacidades de liderazgo es a través de la participación previa en un proceso EPCP manejado por otra organización. Uno de los líderes del proceso una vez dijo, con mucha razón: "Uno tiene que vivir el EPCP para comprenderlo..."

Una capacitación que acompañaría la implementación de un proceso de EPCP sería muy provechoso. Esto ayudaría a profundizar el aprendizaje y daría lugar para practicar el uso de herramientas y trucos en las reuniones. ¡De todos modos, es la practica real en las reuniones que perfecciona todas estas capacidades!

**Consideración 3: Prever fondos flexibles.** Cada aplicación del EPCP tiene su propia dinámica. El grado de involucramiento de los actores de la cadena dependerá mucho de la motivación que desarrollan estos actores, que prioridad dan a estas actividades y cuanto tiempo pueden disponer para estas actividades. La factibilidad de que los mismos participantes co involucren en ciertas actividades del proceso va variar entre los casos, dependiendo si las actividades están en la línea de acción de estos actores, sean otras organizaciones de apoyo o empresas privadas.

Debido a que las actividades concretas recién se definen en el mismo proceso participativo, en base a los intereses y las propuestas mencionados por los actores, el EPCP requiere fondos flexibles. De antemano, la organización tiene que asegurar que dispone de fondos, cuyo uso puede variar en función de la demanda que se identifica en el mismo proceso. Dependiendo del caso, estos fondos deben cubrir costos relacionados a eventos, estudios de diferente tipo (incluyendo estudios de mercado), pruebas de procesamiento, desarrollo de tecnología, diseño de envases, registro de marcas y, eventualmente, actividades y material de promoción. Será responsabilidad de la organización líder negociar con sus donantes la flexibilidad en el uso de los fondos.

**Consideración 4: Beneficiar a los actores meta de la cadena.** El fuerte enfoque del EPCP hacia la demanda requiere énfasis en aquellos actores que conocen bien las tendencias y oportunidades de mercado. Esto implica que el método, por lo menos en el inicio, favorece la participación de estos actores y su expresión de intereses e ideas. Uno puede percibir un conflicto de estrategia, ante todo si la organización líder tiene una misión de aliviar pobreza o fomentar el desarrollo rural: "¿Y qué pasa con los actores que deberían principalmente beneficiarse de estas innovaciones, por ejemplo, los productores?"

La lógica del EPCP es enfrentar la realidad del negocio y considerar la posición importante de los procesadores, supermercados etc. para engendrar nuevas oportunidades que posteriormente sí beneficiarán a los demás actores de la cadena, de manera directa e indirecta. Enfocar el proceso participativo en nuevas oportunidades, enfatizando la novedad y la calidad, que incorpora gran potencial ayuda a mejorar la imagen de un determinado cultivo, por ejemplo, y llegar a ampliar su mercado a mediano y largo plazo.

Bajo esta lógica, una organización dedicada al desarrollo rural enfrenta el reto de directamente beneficiar a "sus" productores en el proceso. En productos con un posicionamiento social, donde el consumidor estaría dispuesto de pagar un plus, marcas y sellos (del mercado justo) pueden ser muy interesantes. Por ejemplo, un porcentaje del precio de venta puede orientarse a un fondo o proyecto especial mientras que el envase del producto especifica tal beneficio y lo garantiza a través de una información transparente ligada a una página web etc. Será cuestión de discutir estas formas innovadoras en el grupo de trabajo y definir un mecanismo que beneficia a todos. En este sentido, un proyecto especial y una página web debe ser de gran interés para procesador y minorista siendo una excelente plataforma de información para cualquier persona interesada en el producto.

**Consideración 5: Planificar y ejecutar actividades una vez que el EPCP ha terminado.** El EPCP termina con un gran evento en el momento cuando se puede lanzar los productos desarrollados al mercado. En este momento, la organización líder termina su compromiso de facilitar el proceso participativo y los mismos actores de la cadena toman la responsabilidad de llevar las innovaciones al mercado y competir con ellas exitosamente.

No obstante la importancia de cambio de roles, esto no significa que la organización líder debe retirarse totalmente del esquema. Dependiendo del caso, mas bien debe apoyar a ciertas actividades estratégicas donde un apoyo es relevante y justificado. Cada organización tiene que analizar hasta donde puede y debe subsidiar ciertas actividades del sector privado. De hecho, organizaciones dedicadas al desarrollo deben ayudar y coordinar las actividades de campo para asegurar la respuesta óptima de parte de los productores frente a las oportunidades de mercado elaboradas por el EPCP. El tema es que los productores se organicen para insertarse bien a la cadena y responder con volumen, calidad y continuidad. Según el contexto, estas actividades pueden ser coordinadas con otras organizaciones de apoyo (ONGs, Ministerio de Agricultura etc.) y las empresas que procesan o comercializan el producto.

Otra actividad importante de la organización líder es la implementación de un sistema de monitoreo de las actividades posteriores al EPCP. Esto ayuda a intervenir puntualmente en momentos críticos y facilitará, más adelante, la evaluación del impacto, directo e indirecto, que ha engendrado la aplicación del EPCP.

# Sección C: Plataformas de Concertación

# ¿Porqué trabajar con plataformas?

*Graham Thiele, Rolando Oros, Claudio Velasco y Kaia Ambrose*

Una preocupación fundamental de quienes trabajamos en esta metodología es cómo promover innovaciones en el contexto de cadenas productivas. Hemos visto que la metodología de sistemas de innovación nos da un marco orientador claro para promover el cambio tecnológico e institucional. El cambio tecnológico exige la coordinación entre diferentes grupos de actores que forman parte del sistema de innovación.

## **Plataforma como innovación institucional**

Los textos sobre manejo gerencial de organizaciones y empresas explican cómo mejorar la eficiencia y toma de decisiones dentro de una organización pero no aportan mucho a una coordinación de este tipo. Tenemos que mirar hacia fuera de nuestras propias organizaciones y no hacia adentro. Tenemos que aprender a trabajar en los límites de nuestras propias organizaciones, en la interfase, o espacio de interacción, con otras organizaciones (de Souza 2001). Tenemos que aprender a insertarnos en redes de diferentes tipos (ver pág 136) para metodología de RAAKS).

Las redes han asumido una mayor importancia en los últimos años, empujadas por un contexto de globalización y un mundo donde el manejo de la información es la clave de la competitividad. Muchas empresas grandes se organizan bajo la lógica de redes (Castells 2000). Las redes son cada vez mas importante a nivel local, conectando ciudadanos con diversas instancias de gobierno local o pequeños negocios con clientes y abastecedores. Las redes implican reestructurar las reglas de juego que guían la interacción entre diversos actores. Entonces, son a la vez innovaciones institucionales.

Existen redes de diferentes tipos, algunas son completamente abiertas y otras son más cerradas. En esta guía vamos a prestar un interés especial a una modalidad de redes que se llama "plataforma". La plataforma es cerrada a corto plazo, es un conjunto estable de actores quienes participan en cada reunión o intervención. Es posible invitar a nuevos actores como participantes pero la plataforma requiere constancia en la participación. La plataforma promueve la coordinación entre un conjunto de diversos actores para lograr un fin en común que cada uno por separado no podría lograr. Finalmente, la plataforma se caracteriza porque los diferentes actores que la integran comparten recursos.

### **¿Qué es y para qué sirve una "plataforma"?**

El término "plataforma" es utilizado en el marco de muchas intervenciones. Existe la tendencia a concebir una plataforma simplemente como un grupo de personas que se reúne para tratar un tema en particular y definir acciones conjuntas. Se escucha el término "plataforma" también para referirse a propuestas metodológicas, como las Escuelas de Campo, que pueden servir a diversos propósitos, incluyendo la capacitación e investigación. Aprovechando trabajos previos de Papa Andina (2002) y aportes de Niels Röling (2002), en esta publicación desarrollamos una propuesta metodológica específicamente para promover "plataformas de concertación" que incluyen actores interesados de diferentes tipos (multiple stakeholder platforms en inglés). Para ser concisos, las llamamos simplemente "plataformas". Una característica de este tipo de plataforma es que los involucrados sean de diferentes tipos, con diferentes visiones, diferentes formas de ganarse la vida y diferentes recursos. Por "actores interesados" (o "stakeholders" en inglés) entendemos todos los individuos, comunidades, grupos o organizaciones públicas y privadas que comparten un recurso o interés y que pueden ser afectados en forma positiva o negativa por cambios en su uso o que pueden influir en estos cambios en forma positiva o negativa (DFID 2002).

Podemos definir una plataforma de concertación como un espacio de interacción entre diferentes tipos de interesados que comparten un recurso o interés en común, donde interactúan para mejorar el entendimiento mutuo, aprender, negociar, consensuar prioridades, definir roles y acordar acciones conjuntas.

Cualquier plataforma tiene sentido para sus participantes si existe interdependencia entre ellos. Si no existe una verdadera interdependencia, la "plataforma" existe mientras alguna entidad inyecta recursos pero después podría colapsar. Esta relación de interdependencia puede traer tensión, conflicto, maniobras para ganar ventaja y hasta el desplazamiento de algún grupo (Röling 2002). Pero también abre posibilidades de entendimiento mutuo, confianza, aprendizaje social y acción concertada. La plataforma representa un espacio donde, en primer lugar, se puede trabajar para reducir estas tendencias al conflicto y en segundo lugar, se mejora el entendimiento mutuo para lograr coordinación y concertación. Así, la plataforma permite lograr cambios que ninguno de sus integrantes podría obtener solo.

### **¿En qué contextos se puede utilizar plataformas?**

La metodología de plataformas ha emergido del manejo de recursos naturales, donde un conjunto de actores dependen del mismo recurso, por ejemplo las aguas en una cuenca hidrográfica. En esta guía hemos ampliando el concepto para usarlo en el caso de la cadena productiva e

innovación tecnológica. Cuando implementamos el EPCP, los grupos de trabajo que buscan impulsar innovaciones de diferentes tipos están compuestos por actores diversos y son, a la vez, plataformas de concertación. El EPCP es limitado en el tiempo, pero cuando se acaba son necesarios algunas acciones de seguimiento que pueden resultar en la creación de plataformas de concertación permanentes que ofrecen servicios a los pequeños agricultores y otros actores de la cadena (ver capítulo sobre CAPAC, pág 81).

Esta sección, tiene otros dos capítulos más. El siguiente, trata sobre la construcción de las plataformas y el último, contiene ejemplos concretos de plataformas para promover el desarrollo de cadenas y concertación para la innovación tecnológica.

### Referencias

Castells, M, 2000. The rise of the network society. Oxford, Blackwell.

De Souza Silva, J, G Gijssbers, W Janssen, H Hambly Odame and G Meijerink. 2001. Roles of planners and planning. Planning agricultural research: a sourcebook. Wallingford UK, CABI Publishing with ISNAR.

DFID. 2002 Tools for Development 2: Stakeholder Analysis.  
([www.dfid.gov.uk/FOI/tools](http://www.dfid.gov.uk/FOI/tools))

Röling, N, C Leeuwis and R Pyburn. 2002. Beyond the aggregation of individual preferences: Moving from multiple cognition in resource dilemmas. Wheelbarrows full of frogs: social learning in rural resource management. Assen, Koninklijke Van Gorcum: 25-47.

### Bases teóricas: La importancia del aprendizaje social

Para Rölíng, las plataformas son muy importantes porque abren la posibilidad de aprendizaje social. Rölíng basa su definición de aprendizaje social en una teoría de diferentes modalidades de cognición, entendida como diferentes formas de percibir y actuar en el mundo:

- Cognición colectiva: enfatiza atributos compartidos, todos compartimos la misma perspectiva, por ejemplo. Todos los integrantes de un grupo de indígenas comparten el mismo mito de creación y actúan de la misma forma en rituales compartidos.
- Cognición múltiple: es una situación donde cada persona tiene una perspectiva completamente diferente y tiende a trabajar en forma independiente.
- Cognición distribuida: ocurre cuando los integrantes de un grupo aportan y perciben en una forma complementaria que permite coordinar o concertar acciones.

Rölíng dice que el aprendizaje social ocurre cuando pasamos de un nivel de cognición múltiple a cognición distribuida. Este cambio muchas veces no ocurre espontáneamente por las fuerzas del mercado o el cambio tecnológico y puede requerir de una facilitación u otros tipos de apoyo para que los actores locales funcionen dentro de este espacio. Las plataformas promueven en forma propositiva la construcción de espacios permanentes para el aprendizaje social, compuesto por actores interesados alrededor del recurso o interés donde existe interdependencia.

Cuando diferentes personas con cognición múltiple tienen un grado de interdependencia (para lograr sus objetivos necesariamente cada persona requiere la colaboración de los demás) es muy probable que entren en conflicto, o que uno pretenda deshacer lo que el primero acabó de hacer. Esto es típico de la relación entre actores de la cadena: ellos están completamente interdependientes porque lo que vende uno lo compra el otro, pero cada uno tiene una percepción muy distinta de la misma realidad con poco entendimiento mutuo. En EPCP se construyen oportunidades para el aprendizaje social, por ejemplo, con el sketch de la papa cuadrada, el cual se explica en la sección D de esta publicación. El cambio que se muestra en el sketch es de cognición múltiple hacia cognición compartida.

Fuente: Rölíng 2002.

### Bases teóricas: Plataformas de concertación y pensamiento de sistemas

Röling (2002) explica que las plataformas son relevantes cuando aparecen "contradicciones sobre el uso de recursos, pero no existe una capacidad de tomar decisiones a nivel del sistema duro, donde el problema es percibido como resoluble (ejemplo, cuencas, pantanales, deltas, acuíferos y océanos). En estas situaciones, se crean plataformas para ofrecer un sistema blando que puede complementar el sistema duro". En esta guía hemos ampliado el concepto a dos contextos nuevos, aunque frecuentemente los dos contextos nuevos están vinculados o traslapados.

El primer contexto es el de cadenas de producción, en el cual todos los actores forman parte de la misma cadena productiva y tienen que coordinar la entrega de un producto de uno al otro y compartir el ingreso generado por la venta del producto final, u ofrecen servicios a esta cadena y dependen indirectamente de ella. El sistema duro en este caso es el movimiento y transformación de un producto físico desde los campos de los agricultores hasta la mesa del consumidor. La plataforma sirve para resolver cuellos de botella, mejorando el sistema duro, algo que ningún actor podría introducir o promover solo.

El segundo contexto es el de innovación tecnológica en organizaciones y programas de ciencia y tecnología. En este caso la interdependencia viene porque los agricultores están insertados en sistemas complejos de producción y comercialización y las organizaciones deben ofrecer soluciones integrales que respondan a las verdaderas demandas y van más allá de la competencia de cada organización por separado. El sistema duro en este caso es el conjunto de experimentos y ensayos para encontrar mejor tecnología. La plataforma sirve para coordinar acciones entre las organizaciones de ciencia y tecnología en sí y con los demandantes de sus servicios.

# Construcción de plataformas de concertación

*Graham Thiele, Rolando Oros y Claudio Velasco*

En el capítulo anterior hemos definido una plataforma de concertación como "un espacio de interacción entre diferentes tipos de interesados que comparten un recurso o interés en común, donde interactúan para mejorar el entendimiento mutuo, aprender, negociar, consensuar prioridades, definir roles y acordar acciones". Hemos explicado para qué sirve una plataforma y en qué contextos es relevante. En este capítulo explicamos cómo proceder a la construcción de una plataforma.

## **Fases en la creación de una plataforma**

Como otros grupos, la plataforma no es efectiva desde un inicio, tiene que pasar por diferentes fases (Handy 1985). Es fundamental entender estas fases para consolidar la plataforma:

1. Formación (forming): al principio los diferentes participantes tienen poco conocimiento de las capacidades y visiones de los otros; es necesario un periodo de conocimiento mutuo.
2. Confrontación (storming): durante esta fase los participantes discuten los elementos de la plataforma y empiezan a construir una visión compartida. Esta fase puede implicar conflictos entre los integrantes porque los intereses son divergentes. Es posible que en esta fase algunos participantes se alejen del grupo. Si existe demasiado conflicto el grupo podría desintegrarse.
3. Aclaración de papeles (norming): en esta fase los diferentes participantes se conocen bien y el grupo es más estable; es el momento en que los integrantes pueden determinar los diferentes papeles para cumplir con dichos objetivos.

4. Desempeño (performing): los integrantes funcionan como un equipo y pueden enfocarse en obtener productos concretos.

Hemos definido una plataforma como "un espacio de interacción entre diferentes tipos de interesados que comparten un recurso o interés en común, donde interactúan para mejorar el entendimiento mutuo, aprender, negociar, consensuar prioridades, definir roles y acordar acciones". Podemos ver que las diferentes fases en el desarrollo de un grupo corresponden a los diferentes elementos de la definición de una plataforma. El elemento de aprendizaje social está en todas las fases del desarrollo del grupo.

#### **Iniciar con un diagnóstico participativo**

La construcción exitosa de plataformas depende en parte de entender la situación actual y el contexto donde funcionará. Generalmente, esto requiere un diagnóstico. El diagnóstico debe enfocarse en el lado del sistema donde se pretende construir la plataforma (el sistema duro). Es imprescindible entender cómo se está manejando el recurso común o las actividades concretas que generan un interés en común. Por otro lado, el diagnóstico debe prestar una atención especial al conjunto de actores involucrados en el manejo del recurso o que comparten un mismo interés (el sistema blando). El diagnóstico de los actores debe analizar el poder que cada interesado o interesada tiene para influir y sus actitudes hacia la concertación de actividades. Las dos dimensiones del diagnóstico ayudan a identificar el objetivo que persigue la plataforma que queremos promover. El diagnóstico debe contemplar momentos que promuevan la interacción entre los interesados y es, a la vez, un paso en la construcción de la plataforma.

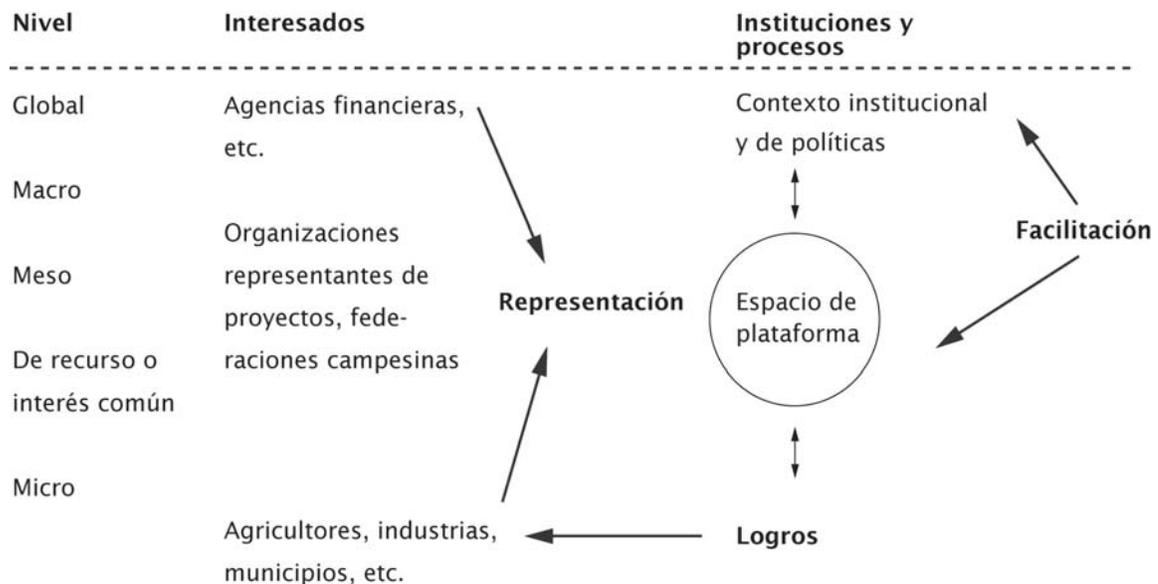
Metodologías como el RAAKS (ver pág 153) y los Diagnósticos Rurales Participativos ofrecen una gama de herramientas válidas para el diagnóstico. Otra herramienta relevante es el análisis de los interesados o "stakeholder analysis" en inglés (ver pág 101). Este análisis identifica en forma sistemática a todos los actores potencialmente involucrados o afectados por el sistema duro, sus intereses en aportar y su poder para influir. Ayuda a identificar quiénes deberían formar parte de la plataforma. También aporta a la identificación de quiénes no deberían entrar, al menos al principio, o quiénes requieren un tratamiento especial, tal vez porque tienen demasiado poder en un sentido negativo.

#### **Definir el nivel de la plataforma**

Es posible crear plataformas en tres niveles diferentes:

- micro, o nivel local, que corresponde a una comunidad
- meso, o nivel intermedio, que podría corresponder a un municipio (u organizaciones en una región)
- macro, o nivel nacional, que podría corresponder a varias provincias o departamentos.

**Figura 1. Esquema de una plataforma (Röling, 2002)**



La figura 1 muestra la representación de una plataforma. En cada nivel existen interesados en el recurso compartido. A nivel local los interesados se conocen mejor y probablemente es más evidente su interdependencia, a niveles más altos los interesados no se conocen tan bien y posiblemente la interdependencia sea más difícil de percibir. Sin embargo, frecuentemente la plataforma debe funcionar a niveles más altos porque no es posible resolver problemas a niveles inferiores pues no todos los interesados relevantes pueden estar representados. Determinar en qué nivel debería funcionar la plataforma es un factor crítico, íntimamente vinculado con los objetivos que persigue.

Una plataforma generalmente incluye, o al menos toma en cuenta, actores que responden a niveles más altos o más bajos del nivel donde la plataforma funciona. Entonces, una plataforma no solamente involucra actores de diversos tipos sino también actores de diferentes niveles (micro, meso o macro).

### **Definir el papel de facilitación**

La facilitación de la plataforma debe entender y agilizar las fases en el desarrollo del grupo. Puesto que por definición se trata de grupos con integrantes diversos podría requerirse más tiempo para llegar a la cuarta fase, donde la plataforma es realmente efectiva.

En algunos casos una organización o actor asume al principio el papel de guiar o facilitar la construcción de la plataforma "desde arriba". En otros casos, la plataforma puede surgir como resultado de la interacción "desde abajo" de un conjunto de actores. Donde la plataforma se construye desde arriba, es evidente que el actor que asume la responsabilidad de facilitar también tiene sus propios intereses y percepción del entorno y debe ser cuidadoso en separar la capacidad de facilitación de sus intereses específicos porque en caso contrario, la plataforma podría ser percibida simplemente como un instrumento de la organización facilitadora. Como regla más general, cada actor o miembro de la plataforma debe concentrar sus acciones de apoyo donde sus ventajas

comparativas están plenamente reconocidas por lo demás. Donde la plataforma se construye desde abajo, también es necesario enfrentar la tarea de facilitación, y no suponer que espontáneamente se llega a acciones compartidas.

Cuando la plataforma se construye desde arriba, la organización guía tendrá más peso en la toma de decisiones sobre su construcción y puesta en marcha. Con el tiempo, los integrantes de la plataforma se adueñan de ella y el peso de la organización facilitadora disminuye.

En plataformas que buscan la participación de los agricultores y otros actores privados (y esto es crítico para el EPCP, por ejemplo), la facilitación debe buscar activamente darles voz y voto. Frecuentemente agricultores y actores privados no cuentan con una voz suficiente en las plataformas frente a las organizaciones que trabajan con ellos (y entonces no es un espacio de verdadero aprendizaje social). En este caso hay que pensar en promover eventos estructurados al interior de la plataforma, en momentos y con formatos que promuevan su participación, o poner reglas que limiten la participación de las organizaciones. En el caso de los pequeños agricultores involucrados en las plataformas, la facilitación debería promover su empoderamiento frente a los demás actores.

#### **Aclarar las características de la plataforma**

Las plataformas pueden tener diferentes características según sus objetivos. Pueden ser de corto o largo plazo, informales o formales y abiertas o cerradas. Algunas plataformas son temporales, se forman por un periodo definido, cumplen con el objetivo de los actores interesados y después se deshacen. Otras plataformas pueden persistir en el tiempo. La duración de la plataforma es algo que depende de los actores mismos.

Muchas veces la plataforma empieza de manera informal. Es posible que con el tiempo los integrantes de la plataforma intenten un grado de formalidad, tal vez buscando un nombre y una identidad corporativa. En algunos casos, las plataformas pueden ofrecer servicios a sus integrantes y puede ser conveniente buscar una personería jurídica, aunque también es posible "prestar" la personería jurídica de uno de sus integrantes.

Los integrantes de la plataforma pueden decidir cómo admitir a nuevos integrantes. Cuando se ponen condiciones para ingresar a la plataforma podemos considerar que la plataforma es cerrada. Otras plataformas pueden ser abiertas a cualquier persona que quiere participar. El análisis de los interesados puede ayudar a identificar quiénes deberían estar. Sin embargo, una vez que se inicia la plataforma se producirá una autoselección de los actores más interesados. Cuando crece la plataforma y tiene más integrantes, la toma de decisiones puede complicarse y hasta los espacios físicos para realizar reuniones pueden volverse limitantes.

La plataforma está compuesta por diferentes organizaciones e individuos, cada uno con sus propios intereses y agendas. La plataforma solamente puede formarse y persistir porque cada uno percibe que aporta valor a lo que hace y que el valor aportado es superior al costo en tiempo y recursos de participar en la plataforma. Cuando la plataforma crece, el costo de tomar decisiones aumenta, entonces es importante considerar que tener más participantes no es necesariamente lo mejor.

### Condiciones para establecer plataformas

Podemos usar la siguiente lista para asegurarnos que hemos cumplido con las condiciones necesarias para el establecimiento de plataformas (basado en Rölíng y Woodhill 2001):

Condición	Cumplido
1. ¿Existe claridad sobre el recurso o interés compartido y los límites del sistema duro involucrado (cuenca, cadena productiva etc)?	Sí / no
2. ¿Se ha establecido claramente el mandato y objetivos de la plataformas?	Sí / no
3. ¿Se ha creado legitimidad para la plataforma con los actores locales?	Sí / no
4. ¿Se ha ganado el apoyo de los interesados relevantes?	Sí / no
5. ¿Se ha aclarado con los actores el valor agregado que la plataforma les ofrece por su participación?	Sí / no
6. ¿Se ha logrado integración con instituciones y procesos existentes?	Sí / no
7. ¿Se ha coordinado con los niveles macro, meso y micro relevantes?	Sí / no
8. ¿Se ha asegurado una facilitación apropiada?	Sí / no
9. ¿Se ha establecido indicadores para el monitoreo de los productos de la plataforma?	Sí / no

**Referencias**

- Devaux, A y G Thiele. 2002. Papa Andina, logros y experiencias de la primera fase: 1998-2002. Lima-Perú, Centro Internacional de la Papa.
- Handy, C. 1985. Understanding Organisations. Harmondsworth, Penguin Books Ltd.
- Röling, N and J Woodhill. 2001. From Paradigm to Practice: Foundations, Principles and Elements for Dialogue on Water, Food, and Environment. Background Document for National and Basin Dialogue. Bonn.
- Röling, N, C Leeuwis and R Pyburn. 2002. Beyond the aggregation of individual preferences: Moving from multiple cognition in resource dilemmas. Wheelbarrows full of frogs: social learning in rural resource management. Assen, Koninklijke Van Gorcum: 25-47.

# Ejemplos de plataformas de concertación

*Graham Thiele, Thomas Bernet, Rolando Oros y Hernán*

*Pico*

En este capítulo presentamos experiencias contrastantes de plataformas usando los conceptos desarrollados en los dos primeros capítulos de esta sección. Hemos tomado como ejemplos diferentes casos apoyados por los autores de esta publicación

## Introducción

Los casos tratan sobre el aprovechamiento de recursos genéticos (Bolivia), una plataforma para integrar a agricultores a una nueva oportunidad de mercado (Ecuador) y una asociación que busca promover criterios de calidad en la cadena productiva (Perú).

En cada caso analizamos la plataforma bajo el siguiente formato:

1. Límites de la plataforma
2. Mandato y objetivos de la plataforma
3. Integrantes de la plataforma y facilitación
4. Características de la plataforma
5. Los pasos en la formación de la plataforma
6. Valor agregado por la plataforma
7. Aprendizajes

## Caso Comité Biodiversidad: Bolivia

**1. Límites de la plataforma.** La plataforma abarca el Municipio de Colomi, una zona de gran diversidad de raíces y tubérculos. Opera a nivel meso pero tiene vínculos con los niveles micro y macro:

1. Nivel micro: Los agricultores que cultivan tubérculos y raíces andinas y sus sistemas de producción.
2. Nivel meso: Políticas locales de incentivo a la conservación y utilización de la biodiversidad de la zona a través del gobierno municipal de Colomi.
3. Nivel macro: Políticas nacionales a través de la Estrategia Nacional de Conservación de la Biodiversidad (ENCB), dependiente de la Dirección

General de Biodiversidad del Ministerio de Desarrollo Sostenible y de la Dirección de Medio ambiente y Recursos Naturales del mismo municipio.

**2. Mandato y objetivos de la plataforma.** La plataforma promueve la conservación de la biodiversidad en Colomi a través del:

- uso de recursos genéticos de tubérculos y raíces andinas
- promoción de la bio y agrobiodiversidad
- aprovechamiento de los productos y servicios de la bio y agrobiodiversidad

**3. Integrantes de la plataforma y facilitación.** La plataforma involucra actores a tres niveles:

- A nivel micro: agricultores organizados (asociaciones, CIALs, ECAs, etc. y sindicatos comunales).
- A nivel meso: gobierno municipal y organizaciones no gubernamentales.
- A nivel macro: direcciones generales de los ministerios.

Inicialmente PROINPA facilitó la plataforma, luego fue una tarea conjunta con los responsables de la ENCB.

**4. Características de la plataforma.** La plataforma es formalmente reconocida por el gobierno municipal de Colomi, el entorno institucional (público y privado) en el municipio, representantes de agricultores e instancias del gobierno central.

Es una plataforma que apoya a la investigación, promoción, comercialización y uso sostenible de la bio y agrobiodiversidad en el Municipio de Colomi.

**5. Los pasos en la formación de la plataforma.** La Fundación PROINPA conjuntamente con el Municipio de Colomi y PADER propició talleres de concertación con las diferentes organizaciones locales (hoteles, restaurantes, asociaciones, instituciones agrícolas, etc.) para conformar un Directorio Local de Promoción Económica. Posteriormente, en un taller, cada actor priorizado expuso sus objetivos, actividades, necesidades y área geográfica de acción. Se identificó las sinergias entre ellos y se les explicó la Estrategia Nacional de Conservación de la Biodiversidad (ENCB).

Se formaron grupos de trabajo operativos en promoción de la biodiversidad y la cultura a través del apoyo a la organización de ferias de biodiversidad. Así mismo, hubo un apoyo estratégico para la denominación de Colomi como Municipio Agroecológico y de la Biodiversidad mediante ordenanza municipal.

Los actores con mayor interés, ejecución de actividades en la temática o área, permanencia en la zona y con beneficios claros, continuaron en la plataforma. Se asignaron tareas específicas y priorizadas que contaron con el apoyo de financiadores externos.

Se desarrollaron indicadores del proceso de acuerdo a cada uno de los productos esperados en el marco del comité de la biodiversidad.

**6. Valor agregado por la plataforma.** Se logró que el municipio sea considerado como un estudio de caso para la aplicación de la ENCB y se contó con su asesoramiento.

Se logró conseguir fondos para realizar un estudio de consultoría que permita realizar un diagnóstico de la situación actual de la biodiversidad en Colomi y proponer una estrategia de conservación y uso sostenible de la biodiversidad en el municipio.

Se elaboraron dos proyectos en Biodiversidad y uno en Ecoturismo.

Las empresas privadas conocieron los proyectos de conservación de la biodiversidad y buscaron sinergias en la promoción de sus servicios junto con la promoción de la biodiversidad.

**7. Aprendizaje.** En la formación y fortalecimiento de la plataforma es importante considerar las aspiraciones de cada grupo de interesados y promover actividades relacionadas para cumplir con estas aspiraciones, de otra forma los actores pueden ser muy variables en el tiempo. Ayuda a identificar actividades de corto plazo que enfoquen el interés de todos los actores. Un ejemplo es la Feria de la Biodiversidad que se realiza cada año en Colomi y congrega en su organización, desarrollo y evaluación a todos los actores mencionados. Los actores con mayor interés son aquellos que tienen permanencia en la zona y además ven beneficios claros de participar en la plataforma.

### **Caso plataforma para vincular agricultores con agroindustria en Ecuador:**

**1. Límites de la plataforma.** La plataforma está limitada por los pequeños agricultores quienes están en capacidad de entregar papas a la agroindustria de papas fritas en hojuelas y bastones, junto con organizaciones de apoyo en la provincia de Chimborazo.

Es una de las tres plataformas promovidas por el proyecto Fortipapa con sus socios en la sierra central de Ecuador que buscan vincular pequeños agricultores con los subproductos de la cadena productiva de la papa.

**2. Mandato y objetivos de la plataforma.** La plataforma busca vincular a los agricultores con organizaciones de apoyo, para organizarlos, capacitarlos y garantizar el abastecimiento a la agroindustria de papas de calidad con precios estables, con el fin de mejorar sus ingresos.

**3. Integrantes de la plataforma y facilitación.** La plataforma está compuesta por grupos de pequeños productores, ONGs, universidades y el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias. La plataforma está coordinada por una ONG elegida por los actores locales (CESA), y se ha adjudicado un proyecto con fondos de promoción de Fortipapa. Se están implementando mecanismos para incorporar actores privados de la cadena productiva en la plataforma.

**4. Características de la plataforma.** La plataforma es permanente. No tiene una vida jurídica, pero es reconocida como legítima por sus integrantes. Al momento todavía existe una dependencia de recursos del proyecto Fortipapa. Por las demandas existentes en el mercado la plataforma ha tomado la decisión de ampliar su cobertura en términos de superficie sembrada, invitando a participar a nuevas organizaciones de apoyo y grupos de agricultores.

**5. Los pasos en la formación de la plataforma.** Se trabajó paralelamente en dos niveles para armar la plataforma.

A nivel macro se trabajó con los directores de las organizaciones para lograr un apoyo más amplio. En un taller de análisis de escenarios realizado en julio de 2003 se analizaron las fortalezas y debilidades del conjunto de las organizaciones, identificándose cuatro ejes comunes:

- la importancia de la papa
- una misión orientada al desarrollo integral de los pequeños agricultores incluyendo tanto la parte productiva como empoderamiento
- la valoración de un enfoque empresarial
- el trabajo en base de alianzas estratégicas a través de actividades concertadas y colaborativas, con el fin de aprovechar las experticias y ventajas

Se propuso a los directores de las organizaciones locales armar plataformas en Tungurahua y Chimborazo vinculándose los flujos de papa a ciertas oportunidades de mercado. Se presentó un nuevo esquema para el proyecto Fortipapa incorporando representantes de agricultores y de las ONGs. Después de un proceso de reflexión, las diferentes organizaciones respaldaron esta propuesta y el papel del Programa de Papa de INIAP en coordinar y facilitar los procesos.

A nivel meso se siguió los siguientes pasos:

- a. Identificación de los actores de la cadena y de las instituciones de apoyo en el ámbito provincial.
- b. Conformación de plataformas por flujos de productos para ciertas oportunidades del mercado basándose en iniciativas que ya están en marcha.
- c. Diseño de un proyecto compartido (marco lógico) entre los diferentes actores de la plataforma que complementa actividades existentes de los actores para resolver los cuellos de botella de los agricultores.
- d. Solicitud a FORTIPAPA de un porcentaje del financiamiento del Fondo de Promoción, de acuerdo al reglamento.
- e. Evaluación del proyecto compartido por un Comité de Análisis y aprobación por el Comité Directivo de FORTIPAPA.
- f. Puesta en marcha de la plataforma.
- g. Implementación de las actividades del proyecto compartido bajo la coordinación de una organización local y con el apoyo del equipo Fortipapa: capacitación en escuelas de campo, plan de producción, estrategia de comercialización e investigación en cuellos de botella tecnológicos.
- h. Seguimiento y evaluación de las actividades y/o resultados de los proyectos compartidos.
- i. Interacción con actores privados de la cadena (restaurantes) para aumentar los volúmenes de producción y venta.
- j. Talleres para promover el empoderamiento de los agricultores en las plataformas.

**6. Valor agregado por la plataforma.** Un conjunto de organizaciones que antes trabajaba en forma independiente está realizando acciones concertadas con el fin de mejorar la inserción de los agricultores en nuevas oportunidades de mercado.

Se está avanzando en impulsar un papel más protagónico de los pequeños agricultores en las plataformas (empoderamiento). En paralelo, se motiva y organiza a los productores hacia un nivel meso, lo que permite coordinar acciones entre plataformas y generar influencia en políticas de desarrollo del rubro papa.

Se han identificado y se están aprovechando nuevas oportunidades de mercado por la interacción con actores privados de la cadena productiva, principalmente los restaurantes, quienes buscan comprar papa para freír.

**7. Aprendizajes.** Necesidad de trabajar simultáneamente en diferentes niveles para construir un apoyo político para las plataformas. Necesidad de tener claridad sobre el concepto de plataforma. Diferentes participantes en el proceso perciben la plataforma en forma diferente. Es necesario tener un marco conceptual claro y construir consenso sobre la plataforma.

Es indispensable la presencia del sector privado (compradores) en la plataforma, para afianzar las relaciones de negociación.

### **Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad Perú (CAPAC PERÚ)**

**1. Límites de la plataforma.** Mandato y objetivos de la plataforma. La plataforma busca mejorar la calidad de los productos agrícolas a nivel de producción y comercialización, generando beneficios para sus socios y el público en general. Para lograrlo, facilita la comunicación entre los diferentes actores de la cadena productiva y el sector agrícola y tiene su propia marca comercial para fomentar la comercialización de papa bajo estrictas normas de calidad.

**2. Mandato y objetivos de la plataforma.** La plataforma busca mejorar la calidad de los productos agrícolas a nivel de producción y comercialización, generando beneficios para sus socios y el público en general. Para lograrlo, facilita la comunicación entre los diferentes actores de la cadena productiva y el sector agrícola y tiene su propia marca comercial para fomentar la comercialización de papa bajo estrictas normas de calidad.

**3. Integrantes de la plataforma y facilitación.** CAPAC PERÚ es una asociación formalmente constituida y tiene como miembros a asociaciones de productores, comerciantes, procesadores, instituciones de apoyo (ONGs) y a una empresa proveedora de información técnica, comercial y legal. A la vez, sirve como plataforma para otros agentes que participan y colaboran pero no son miembros de la asociación: Ministerio de Agricultura, EMMSA (Administradora del Mercado Mayorista #1 en Lima), estibadores, Centro Internacional de la Papa (CIP), Círculo Gastronómico, exportadores. CAPAC Perú, como asociación sin fines de lucro, tiene una Junta Directiva y un Gerente facilitando la interacción entre sus integrantes y colaboradores.

**4. Características de la plataforma.** Es una plataforma formal, registrada legalmente como asociación sin fines de lucro. A la fecha, involucra a diferentes personas y organizaciones de la cadena de la papa, con la visión de expandirse hacia otras cadenas productivas que tengan potencial para introducir criterios de calidad en la comercialización.

**5. Los pasos en la formación de la plataforma.** Nace dentro de una aplicación de EPCP impulsado por el proyecto INCOPA. El "gancho" era el interés de los diferentes actores de la cadena de la papa (productores, ONGs, procesadores y mayoristas) por desarrollar un nuevo producto de calidad para el mercado. El sistema de comercialización tradicional e ineficiente trabaja hasta con sacos de hasta 120 kg. Se propone como innovación reemplazado por sacos de 50 kg con la marca comercial "Mi

Papa - Seleccionada & Clasificada". "Mi Papa" podría aplicarse para cualquier variedad de papa con 5 diferentes calibres: "Extra", "Selecta", "Comercial", "Doméstica" y "Baby". El producto sería respaldado por un Reglamento de Uso de la marca.

Surgió la pregunta: "¿Quién será el dueño de la marca?". Después de un fructífero intercambio de ideas quedó claro que una buena alternativa sería formar una asociación que involucre a los diferentes actores interesados en mejorar la comercialización de papa en el Perú. Para no descartar la opción de involucrar más productos en el futuro, se optó por el nombre Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad en el Perú, o CAPAC PERÚ. El proyecto INCOPA del CIP incentivó la formación de esta novedosa organización.

**6. Valor agregado por la plataforma.** La organización fomenta y garantiza una "comercialización de calidad", prestando el uso de su marca "Mi Papa" a socios o terceros y vigilando su buen uso. Cuenta con su propia página web, que brinda información a sus socios y al público en general. Incluye información técnica mediante "Papa al Día", un boletín diario con precios de más de 20 variedades y clases de papas del mercado mayorista, y "La Madrugada", un boletín con información sobre el ingreso de volúmenes de papa cada día, por variedad y zona de producción. Esta información está disponible sin costo para los socios de CAPAC, como un incentivo para asociarse a esta organización.

A la vez, CAPAC participa en actividades gubernamentales, a nivel de Lima y a nivel nacional, para evaluar y discutir nuevas normas de comercialización de papa que contribuyan a cambiar el sistema común, que perjudica a la calidad, a los compradores y estibadores de estos sacos que pueden llegar a pesar hasta 130 kg.

**7. Aprendizajes.** Aunque falta que CAPAC se consolide, demuestra que una plataforma ligada a una cadena productiva tiene mucho potencial para generar beneficios, para sus socios y el público.

**Comerciantes mayoristas, representantes del ministerio de Agricultura del Perú y de ONGs.**



# Sección D: Herramientas

# Filtros de pobreza para identificar oportunidades de mercado favorables para los pequeños agricultores

*André Devaux y Graham Thiele*

El EPCP identifica y promueve la innovación en cadenas de producción promoviendo el desarrollo de nichos de mercado, o mercado de consumidores, para los cuales la competitividad se relaciona en mayor medida con la diferenciación de los productos. Esta estrategia de aprovechar nichos contrasta con las oportunidades de mercado que favorecen más a los grandes productores, los que tienen mayor capacidad de reducir sus costos de producción por economía de escala y ser más flexibles para adecuarse mejor a las exigencias de calidad del mercado (Devaux y Thiele, 2003).

## **¿Para qué utilizar filtros de pobreza?**

Seguimos con el reto de promover el uso del EPCP para empoderar los productores y mejorar sus ingresos.

¿Cómo podemos asegurar que las innovaciones que surgen del enfoque de cadenas productivas benefician a los agricultores pobres? En este capítulo presentamos una herramienta denominada filtros de pobreza, que permite priorizar oportunidades de intervención en cadenas

productivas donde la probabilidad de impactos a favor de los pobres es alta.

### ¿Qué es un filtro de pobreza?

Se define como el análisis cualitativo de criterios técnicos y socioeconómicos que sirve para una priorización ex ante de productos que tengan oportunidades de mercado y que favorecen la participación equitativa de pequeños productores dentro de las cadenas aportando un valor agregado a su producción. Los llamamos "filtros" porque son utilizados para seleccionar las oportunidades de mercado más accesibles a los pequeños productores.

### Objetivos

- Realizar un análisis ex ante de intervenciones en cadena productivas que aseguren un enfoque pro-pobre.
- Identificar en forma rápida productos con potencial de negocio que permitan la participación equitativa de los pequeños productores.

### ¿Cuándo y Como se implementa?

Es un herramienta cualitativa que puede ser utilizada por las instituciones de desarrollo que aplican el enfoque de cadena productiva para seleccionar productos con potencial de negocio, identificar las oportunidades de los productores y definir sus necesidades para responder adecuadamente a estas oportunidades y sobre esta base orientar su estrategia de innovación de tecnología.

La herramienta puede ser aplicada por un grupo de técnicos que conozcan bien las condiciones de producción local y aplicarlas a las oportunidades de mercado identificadas. La herramienta puede ser aplicada también en forma participativa con los actores de la cadena y asociaciones de productores que se quieren involucrar en el desarrollo de las oportunidades de mercado.

Proponemos los siguientes lineamientos para aplicar la herramienta:

### Paso 1. Identificación y caracterización de oportunidades de negocio

El primer paso consiste en identificar y caracterizar diferentes productos con potencial de mercado. Los posibles criterios para seleccionar estos productos incluyen:

- Ingreso potencial.
- Análisis de demanda, grupos focales (focus group).
- Contribución directa de los pequeños productores en el negocio.
- Tamaño del mercado

Utilizaremos tres casos de productos que ya fueron lanzados al mercado para ilustrar el uso de filtros de pobreza:

**Transformación de papas en hojuelas convencionales (Bolivia, Ecuador y Perú).** La hojuela convencional, hecha con papas mejoradas, un producto en pleno desarrollo en los tres países, con requerimientos de calidad que pueden ser muy exigentes según el tipo de agroindustria. Ello limita en algunos casos la participación de los pequeños productores en este mercado. Los acuerdos entre la industria y los productores se hacen mediante contrato.

### **Minipapa amarilla (*Solanum phureja*) para la exportación, Ecuador.**

Típico caso de un nuevo nicho de mercado basado en papas nativas o criollas para responder a un mercado de "papa gourmet" asentado en la

calidad de las papas nativas. Por las características del producto, que requiere minitubérculos de una sola variedad de papa nativa, los pequeños productores podrían tener ventajas comparativas para producirlo debido al cuidado requerido en las prácticas culturales y a los requerimientos más altos de mano de obra.

**Procesamiento tradicional de papa en tunta (zonas de altura de Bolivia y Perú).** Esta cadena, relacionada a productos tradicionales, existe desde siglos. Como se trata de productos tradicionales transformados por los agricultores o por empresas rurales, el procesamiento beneficia directamente al productor, a diferencia de los otros casos, en los cuales el procesamiento no se hace en la misma zona de producción. El apoyo a este tipo de cadenas supone que si la eficiencia de estas cadenas y la calidad del producto mejoran, los productores y su entorno directo en la zona se beneficiarán también.

### **Paso 2. Determinación de criterios para seleccionar oportunidades de negocio con potencial de mejorar los ingresos de los productores**

Para elegir estos criterios, hemos considerado: (1) factores agroecológicos, como la biodiversidad y las zonas de producción que pueden ser aprovechadas por los pequeños productores para promover productos con características atractivas para los consumidores y el desarrollo de nichos de mercado, (2) factores económicos, para los cuales los productores tienen o pueden desarrollar ventajas comparativas y (3) factores sociales, como el uso de los recursos locales y la promoción de microempresas locales. Para ser seleccionado como producto con potencial para facilitar la participación equitativa de los productores en el negocio, éste debería:

- Provenir de zonas donde predominan pequeños productores y que comparten un cierto grado de uniformidad en la agroecología, sistemas de producción, características socio-culturales, oportunidades de acceso al mercado. Algunas zonas pueden estar ligadas a productos específicos, como la tunta y el altiplano, o la papa amarilla y Huánuco en el Perú.
- Promover la biodiversidad y eventualmente productos ecológicos u orgánicos, para desarrollar conceptos de mercado equitativo (aquellos que reconocen tanto conceptos de calidad como otras características sociales, vía mejores precios).
- Ser identificados a partir de los estándares de calidad relacionados a factores fácilmente reconocidos, como la calidad sanitaria y el tamaño, en contraste con factores más complejos como el nivel de azúcares reductores, que son más difíciles de controlar.
- Requerir bajos costos de inversión iniciales.
- Tener un potencial de recuperación rápida de la inversión.
- Favorecer el uso de los recursos agrícolas disponibles en la finca y de la mano de obra familiar.
- Promover el procesamiento en la zona de producción, como ocurre con la tunta, cuya transformación beneficia directamente al productor y contribuye en agregar valor en la zona de producción.
- Procurar un alto valor agregado.

Como las papas nativas son cultivadas en zonas donde predominan pequeños productores, se sugiere utilizar la biodiversidad como un componente principal del "filtro de pobreza" porque otorga una ventaja comparativa a los pequeños productores que tienen el conocimiento de cultivar estos diferentes tipos de papa.

### **Paso 3. Construcción de una matriz comparativa**

Con el fin de hacer un análisis comparativo de estos criterios en función de los productos identificados, los combinamos en una matriz dándoles un valor cualitativo (cuadro 1). Es una sistematización inicial que permite cuantificar esta apreciación para cada producto y determinar cuáles son las opciones de negocio con más potencial para la participación de los pequeños productores. Para algunos criterios, esta sistematización podría ser profundizada analizando la implicación del desarrollo del producto sobre el uso de los recursos locales, así como el tema de género y el impacto de una posible intensificación de la producción sobre el medio ambiente. Otro tema que merece más atención es el análisis de las inversiones iniciales y las necesidades eventuales de crédito para promover la participación de los pequeños productores.

### **Paso 4. Análisis de la matriz.**

El primer producto, la papas en hojuela convencional, se diferencia de los otros dos. No responde a la mayoría de los criterios elegidos. Este producto responde más a un criterio de competitividad basado en los bajos costos de producción y economía de escala, que le da una ventaja comparativa a los grandes productores. El producto tradicional "tunta" alcanzó el puntaje más alto por ser un producto local bien adaptado a las condiciones de los pequeños productores. Sin embargo, el valor agregado que aporta el producto transformado es reducido frente a las dos otras opciones. Es un producto que requiere trabajo mercadológico. El producto Minipapas amarillas tiene un comportamiento intermedio entre los dos otros productos con la ventaja de su alto valor agregado. La experiencia con este producto en Ecuador tuvo un final negativo porque dependía casi exclusivamente del mercado de exportación.

Se observa también que los productos con un valor agregado más alto requieren de inversiones iniciales más altas y del uso de recursos externos todo lo cual implica riesgos más altos. En estos casos se necesita un análisis más cuidadoso antes de iniciar acciones de apoyo a estos segmentos de la cadena, así como analizar el tiempo requerido para recuperar la inversión. El criterio de promoción de la biodiversidad para mercado equitativo podría tener más importancia en el futuro, cuando se desarrollen estos mercados, sobre todo de exportación.

### **Conclusiones**

Hemos presentado algunos criterios para analizar y comparar diferentes oportunidades de negocio y determinar cuáles favorecen la participación de los productores pequeños en las ganancias que generan estos negocios para mejorar sus ingresos. El análisis se constituye en un filtro de pobreza para identificar las oportunidades de negocio con más probabilidad de impacto pro-pobre. El análisis muestra que hay opciones de negocio que son más favorables a los pequeños productores y sugiere que las opciones ligadas al "agrobusiness" son las más difíciles de alcanzar para ellos. Se confirman así otros estudios que encontraron que estas oportunidades son muy riesgosas económicamente para los pequeños productores (Bernet et al. 2002). Las acciones colaborativas de investigación y desarrollo pueden ayudarlos a integrarse en el agronegocio y superar estas barreras, pero se requiere mayor apoyo. Las instituciones de desarrollo, de manera preferente, deberían identificar y promover oportunidades de mercado donde los pequeños productores tengan ventaja comparativa según el filtro de pobreza. Preferentemente

las instituciones de desarrollo deben identificar y promover las oportunidades de mercado donde los pequeños productores tienen ventaja comparativa según el filtro de pobreza.

**Cuadro 1. Análisis comparativo de productos para el mercado en función de criterios "filtros" tecnológicos y socioeconómicos que favorecen la participación equitativa de los pequeños productores en los negocios.**

\* 1 = bajo, 2 = mediano, 3 = alto

\*\* Una suma de puntos alta indica mas potencial de participación de pequeños productores en el negocio y promueve un enfoque pro-pobre

### **Referencias**

Bernet T., Lara M., Urday P., Devaux A. 2002. El reto de vincular a los pequeños productores de papa con la Agroindustria. Revista Latinoamericana de la Papa (ALAP). Vol 13. pag.1-23.

# El análisis de interesados

*Graham Thiele*

Por "interesados" ("stakeholders" en inglés) entendemos todos los individuos, comunidades, grupos u organizaciones públicas y privadas que comparten un recurso o interés y que pueden ser afectados, en forma positiva o negativa, por cambios en su uso o que pueden influir en estos cambios en forma positiva o negativa (DFID 2002).

## **¿Para qué sirve?**

El análisis de interesados, como su nombre lo indica, sirve para identificar a quiénes se debe tomar en cuenta en el diseño o implementación de intervenciones de diferentes tipos: programa, proyecto o diseño de políticas.

## **¿Cuándo se debe usar?**

- Antes de iniciar una intervención, para asegurar que se cuenta con suficiente apoyo de parte de diferentes actores, o para reducir la influencia de actores que están en contra de la intervención.
- Durante una intervención para identificar nuevos interesados y entender y mejorar las relaciones entre los existentes.
- Cuando se busca crear una plataforma de concertación, para promover el aprendizaje y el relacionamiento de actores, como por ejemplo, durante la aplicación de EPCP para generar innovaciones compartidas.

## **¿Qué productos se espera?**

- Una caracterización de los diferentes interesados en una intervención, con su grado de poder para influir en la intervención (en un sentido positivo o negativo) y su actitud hacia la concertación de actividades.
- Una lista de los interesados más importantes a tener en cuenta.
- Una base para indicar los aportes de los actores interesados en el aprendizaje social para la intervención en sí.

**¿Cómo hacerlo?**

1. Aclarar por qué se requiere realizar el análisis de interesados: quién debería liderar el análisis y quién apoyaría a la realización del análisis.
2. Preparar un plan con un cronograma de actividades para ejecutarlo.
3. Hacer una lista de los criterios para analizar el interés de cada uno de los interesados y su influencia sobre las intervenciones. Los criterios pueden incluir: "mejores ingresos", "papel crítico en el éxito", "capacitación en el rubro papa", "trabajo con enfoque de cadena", etc.
4. Hacer una lista de los individuos y organizaciones que podrían cumplir con los criterios, por ejemplo líderes en la comunidad, organizaciones campesinas, personas clave de ONGs, técnicos de ministerios, empresas, universidades, etc. Hacer una búsqueda profunda para encontrar interesados nuevos a través de amplias consultas.
5. Profundizar el conocimiento sobre los interesados a través de un taller participativo, entrevistas o consultas con ellos. Esta profundización puede constituirse en un directorio o mapeo de actores clave con información sobre cómo contactarlos, qué actividades realizan y cuál sería su aporte o papel en la intervención. Es importante recalcar que la realización de este paso (y de los siguientes) en un taller con los interesados ayuda entender el papel de los demás actores y puede constituir, a la vez, un primer paso para involucrarlos en un proceso de análisis y planificación de la intervención que se quiere poner en práctica (ver pág 136) sobre RAAKS).
6. Preparar un cuadro con los interesados en una columna y los criterios en la otra (ver Cuadro 1 como ejemplo).
7. Complementar el análisis con una matriz de influencia y apertura a participar (ver Cuadro 2 como ejemplo). El grado de influencia mide la capacidad del interesado de afectar la intervención:
  - Alta: poder formal o informal de parar las actividades.
  - Mediana: es factible lograr las metas de la intervención sin el apoyo de este actor pero sería difícil.
  - Baja: poca capacidad de influir en el resultado de las acciones planificadas.

La apertura a participar significa el interés del actor en tomar un papel en la intervención. Llegar a un consenso sobre a quién involucrar en la intervención y cómo, requiere consultar con los mismos interesados sobre cómo ellos consideran que podrían participar. No todos los interesados tienen que participar en la misma forma. Algunos pueden ser consultados o informados de la intervención, mientras que otros deben entrar como socios.

Existen muchos otros métodos y cuadros que se puede usar en los análisis de interesados, ver DFID 2002 para más información.

**Tipos de interesados**

- Interesados primarios. Los individuos y grupos quienes están afectados finalmente por la intervención en forma positiva o negativa. Por ejemplo, en un proyecto de construcción de caminos, entre los interesados primarios se incluyen los agricultores y pequeños comerciantes de la zona, quienes se benefician, pero

también las familias afectadas en forma adversa porque pierden sus tierras por el camino.

- Interesados secundarios. Son todos los otros individuos o grupos con un interés o papel intermediario en la intervención. En un proyecto de manejo integrado, esto incluye los extensionistas de las ONG, la universidad y su departamento de Entomología, donantes, etc.

Algunos de estos interesados se constituyen en "interesados clave", porque tienen una influencia importante en el éxito de la intervención.

### **Ejemplo**

Este proyecto busca organizar y capacitar a los agricultores para mejorar la calidad de producción de tunta y llegar a volúmenes para una venta directa a supermercados en la ciudad. Apoya los trabajos de diferentes ONGs en la zona y concerta acciones con el municipio. El proyecto ayuda a los agricultores a acceder a nuevas fuentes de crédito reduciendo su dependencia de los prestamistas locales. La producción de tunta requiere mucha mano de obra para el procesamiento.

El cuadro 1 en la siguiente página muestra los interesados y el cuadro 2 su grado de influencia.

### **Referencias**

DFID 2002 Tools for Development. <http://www.dfid.gov.uk/FOI/tools/>

IAC Stakeholder análisis. <http://www.iac.wur.nl/msp/index.php?ID=109>

**Cuadro 1: Cuadro de interesados: proyecto con tunta**

Interesado	Interés en intervención	Afectado
Campesinos	Más producción e ingresos	+
Pequeños acopiadores de tunta	Reducción en compras de tunta	-
Supermercado	Más ventas	+
Trabajadores	Más trabajo	+
Prestamistas locales	Clientes empoderados	-
	Menos trabajo	-
ONG	Proyecto exitoso	+
	Agricultores empoderados ganan más control	-
Municipio	Genera más ingresos en la zona	+
+Positivamente	- Negativamente	

**Cuadro 2: Matriz de influencia y apertura a participar: proyecto con tunta**

<b>Interesado</b>	<b>Influencia sobre la intervención</b>	<b>Apertura a participar</b>
Campeños	alta	mediana
Pequeños acopiadores de tunta	mediana	baja
Supermercado	alta	mediana
Trabajadores	baja	baja
Prestamistas locales	mediana	mediana
ONG	alta	alta
Municipio	alta	mediana

---

Alta: poder formal o informal de parar las actividades

Mediana: es factible de lograr metas sin apoyo pero sería difícil

Baja: poca capacidad de influir en el resultado de las acciones planificadas

# Mapeo y selección de actores para formar plataformas

*Hernán Pico*

De acuerdo a la sección 3 de esta publicación, se concibe a la plataforma como un grupo de actores institucionales y organizacionales que interactúan sobre un tema y definen acciones para alcanzar objetivos conjuntos. Surge la inquietud ¿Quiénes son estos actores?

## **¿Para qué sirve?**

Comúnmente no se dispone de información de los actores involucrados en el desarrollo de una zona o por rubro. No obstante, cuando nos proponemos trabajar en plataformas es importante conocer y seleccionar a los actores institucionales y organizacionales más pertinentes para ser considerados. Tenemos que saber quiénes actúan en los diferentes eslabones de una cadena productiva, identificar sus fortalezas y debilidades, puntos de encuentro y sus posibilidades para articular actividades, etc., para luego seleccionar a los actores que deberían conformar una plataforma. Este proceso de identificación y selección es conocido también como "mapeo de actores", una herramienta muy útil a la hora de planificar, coordinar e implementar actividades entre varios actores.

## **¿Cuándo se debe usar?**

Las nuevas tendencias en las actividades del desarrollo dan preferencia a acciones compartidas entre varios actores, razón suficiente para saber con quién contamos para un emprendimiento. Entonces, la instancia promotora del proceso debe ser quien inicie la identificación de los actores para, posteriormente, con los actores involucrados, incorporar a otros; es recomendable contar con el mapeo y selección de actores al iniciar la intervención, más aún si se trata de la conformación de una plataforma y/o encadenamiento productivo, pues es indispensable contar con la presencia de actores de todos los eslabones de la cadena con sus respectivos roles y las acciones actuales y proyectadas.

### ¿Qué productos esperamos?

- Un sistema de información de las instituciones, organizaciones, empresas y zonas identificadas en un ámbito geográfico, que contenga las características básicas y las fortalezas y debilidades (limitantes) de cada actor.
- Dependiendo de la naturaleza de la iniciativa y a través de algunos criterios, el sistema permite seleccionar a los actores con posibilidad de alianza.

### ¿Cómo hacerlo?

**1. Levantamiento de información.** Generalmente el proceso se inicia con la identificación de la información secundaria existente, así como otros informantes calificados en instituciones de las zonas. Es conveniente realizar una entrevista en la cual se aclaren las expectativas mutuas, el interés y las posibilidades de una articulación institucional. Este primer acercamiento nos permite tener una visión global de los actores existentes, sus potencialidades y debilidades, y su interés en formar una alianza con otros actores para coordinar y efectuar actividades de manera conjunta.

Toda esta información ayuda a realizar el mapeo y selección de actores, que puede ser complementada con información primaria obtenida en una entrevista personal con directivos de las instituciones y organizaciones. En resumen, la organización de I&D que lidera este proceso debe implementar los siguientes pasos:

1. Definición del territorio en un ámbito geográfico, de acuerdo a la naturaleza de la iniciativa que se pretende iniciar.
2. Recolección de información secundaria existente sobre los diferentes tipos de actores que intervienen en ese territorio.
3. Entrevistas con directivos para un acercamiento inicial, donde podemos darnos cuenta de la apertura y las posibilidades de articulación.
4. Encuesta con información básica, que posteriormente debe ser tabulada y sistematizada, permitiendo al lector a través de una vista panorámica identificarse con los actores.

**2. Sistematización del mapeo organizacional.** Una vez concluido el levantamiento de información, el siguiente paso es la sistematización de la información. Se elabora una ficha de identificación con información sucinta y relevante de cada actor. En el cuadro 1 podemos visualizar una ficha de identificación de una institución de apoyo al rubro papa en Ecuador; además de la información básica de identificación consta información relevante sobre los objetivos, líneas de acción, recursos disponibles y actividades en marcha.

La ficha de identificación ayuda a explicar mejor las características de cada actor y a identificar sus relaciones y vínculos con otros actores. El conjunto de estas fichas constituye un documento simple y manejable que caracteriza a los actores involucrados con información relevante, por ejemplo: ¿quiénes son?, ¿dónde están? y ¿qué hacen?

**Cuadro 1. Ficha resumen del mapeo de actores en Tungurahua Ecuador**

El siguiente cuadro corresponde al mapeo institucional auspiciado por el proyecto INIAP - FORTIPAPA para identificar actores que posteriormente constituyeron la plataforma de la papa en Tungurahua conjunto con el gobierno local, dos ONGs y cinco organizaciones de productores. Constituye uno de los formatos a utilizar para sistematizar la información relevante de los actores identificados (ver sección B: Sistematización del mapeo organizacional)

NOMBRE: Corporación Civil para el Desarrollo Económico de Ambato y Tungurahua		
CODIGO: IAT-11	SIGLAS: CORPOAMBATO	TELEFONOS: (032)421476 - 421529
DIRECCIÓN: Montalvo 0331 entre Roca fuerte y Bolívar		
PROVINCIA: Tungurahua	CIUDAD: Ambato	E-MAIL: www.corpo- ambato.org
REPRESENTANTE: Ing. Mauricio Molina		
CARGO: Gerente		
TIPO DE ORGANIZACIÓN: Corporación Civil		
COBERTURA GEOGRÁFICA: Provincia de Tungurahua		
OBJETIVOS GENERALES: Promover y propiciar el crecimiento sostenido y el desarrollo económico de la ciudad y la provincia, mediante la participación activa y concertada de todos los actores, en especial, gobiernos municipales, empresarios, universidades, dirigentes comunitarios y políticos.		
LÍNEAS DE ACCIÓN: Información; Formación y Capacitación, Gobernabilidad; Producción con equidad y sustentabilidad ambiental; Facilitador de la articulación público privado		
RECURSOS DISPONIBLES PARA APOYO AL DESARROLLO DEL RUBRO PAPA: Sistema de Capacitación y Asistencia Técnica para el Subsector de Alimentos y Bebidas - SICATEP		
PROYECTOS EN EJECUCIÓN RELACIONADOS AL RUBRO PAPA: Evento de Capacitación de Capacitadores; e implementación de ECAS (\$28980); proyecto en negociación en alianza con INIAP - FORTIPAPA (\$250.000)		

**3. Selección de actores.** El identificar y caracterizar no obliga a un involucramiento de los actores entrevistados. De acuerdo a sus intereses entran a un proceso de selección natural: quienes se interesan continúan involucrándose y quienes no se interesan, no entran o se retiran luego. Partiendo del conocimiento del mapeo de actores, la organización promotora puede utilizar una matriz para la selección de aquellos actores que le parecen más importantes para insertarse a la plataforma. Esta decisión es tomada de la matriz de selección y evaluación (ver Cuadro 2), donde cada actor es analizado con criterios de selección. La organización promotora define de antemano los criterios de selección más adecuados, de acuerdo a la naturaleza del proyecto. Con una calificación cualitativa, de acuerdo a los valores totales más altos, se logra identificar aquellos actores que de todos modos deben articularse a la plataforma propuesta y/o el encadenamiento productivo.

Para el caso de las cadenas productivas se sugiere considerar también en este análisis rápido la participación de empresas privadas como agroindustrias, supermercados, mercados, grupos de intermediarios, inversionistas y otros. En cualquier caso será necesario identificar e involucrar a un grupo de actores emprendedores, que motiven a otros actores a unirse al grupo y consolidarlo con los resultados iniciales que se obtenga.

**Cuadro 2. Matriz de selección y evaluación de actores en el caso de la plataforma de la papa en Tungurahua Ecuador**

	Comunidad Pilahuin	Comunidad Santa Rosa	Guapante Chico-Pillaro	ONG. CESA	Fundación SEDAL	Universidad	Técnica de Ambato	Consejo Provincial de Tungurahua	Municipio de Ambato	Agroindustria: Rico Pollo
Relación con el propósito	4	3	4	4	2	4	4	2	3	2
Apertura al cambio	2	2	3	3	3	1	3	1	4	4
Iniciativas en marcha	2	3	3	4	1	3	3	1	1	2
Nivel de institucionalización	1	2	2	3	2	3	4	4	1	2
Cobertura geográfica	4	2	4	4	1	4	4	4	1	4
Relación con los grupos meta	4	2	4	4	2	1	2	1	1	1
Disponibilidad de recursos y capacidad de aporte	2	2	1	3	1	1	4	2	1	3
Otros										
Total	19	16	21	25	12	17	24	15	12	18

**Calificación:** 1 = poco importante; 2 = medianamente importante, 3 = importante, 4 = muy importante

### Elementos claves para el éxito de la herramienta y factores críticos

Se parte de la hipótesis que la organización promotora tendrá acceso a toda información relevante para seleccionar e involucrar a los actores más importantes. Será importante prestar atención a los siguientes elementos:

- Identificación territorial de la zona de intervención.
- Conocimiento claro de las relaciones e interrelaciones de los actores que implican una propuesta de desarrollo.
- Aprovechar la información primaria y secundaria existente a nivel local.
- Caracterizar a los actores de acuerdo a las necesidades que demande la intervención.
- Mantener apertura hacia otros actores e iniciativas que contribuyan al objetivo propuesto.
- Diseñar el proceso de selección de actores en forma participativa, para sumar criterios y evitar tendencias.

Existen al menos cuatro factores críticos que se deben tomar en cuenta:

- Que algunas propuestas de desarrollo tienden a una visión de institución, por lo cual tienen recelos para compartir acciones e información. En estos casos se debe buscar la forma más adecuada

de acceder a estos espacios y lograr acuerdos de uso de esta información.

- Cada actor tiene definido sus planes operativos y resultados a alcanzar; a veces no coinciden con las propuestas planteadas.
- Muchas organizaciones no tienen una cultura de coordinar actividades con otras organizaciones; hay que establecer espacios orgánicos de reflexión y construcción colectiva.
- Cada organización tiene su propio estilo y ritmo para planificar e implementar sus actividades; se requiere definir un proceso que facilita la colaboración entre actores que tienen diferentes ritmos y momentos.

# Formulación de proyectos compartidos

*Fabián Montesdeoca M., Lilia Guijarro, Hernán Pico,  
Cecilia Monteros J.*

Los proyectos compartidos constituyen un nuevo modelo para solucionar problemas en las zonas rurales, utilizando y potenciando los recursos locales existentes. Los instrumentos propuestos deben ser conocidos y aceptados por todos los involucrados a través de talleres de socialización.

## **¿Para qué sirve?**

Para construir un proyecto de encadenamiento productivo o cualquier otro proyecto en el que participen varios actores: comunidades productoras, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, ONGs, empresas procesadoras, etc.

## **¿Cuándo se debe usar?**

Cuando se requiere una construcción colectiva de un proyecto para que haya aporte y apalancamiento de recursos. Muchas veces ante una iniciativa corporativa, existen "financiadores" dispuestos a apoyar estos proyectos productivos y colaborativos, por lo que se requiere no sólo de la participación de los actores locales cofinanciando las actividades.

## **¿Qué producto esperamos?**

Actividades de producción, organización, capacitación, comercialización e investigación, de acuerdo a las necesidades de la cadena y aprovechando las experiencias de los actores, en suma, el posicionamiento de un grupo de actores a través de la planificación y ejecución de un proyecto compartido con un objetivo común, que promueva la participación de socios y de otros actores que aporten ideas y/o recursos para mejorar el desempeño de dicha cadena productiva.

## **¿Cómo hacerlo?**

Para la construcción e implementación de los proyectos compartidos hemos seguido los siguientes pasos:

**1. Definición de un problema.** Se trata de caracterizar y describir el problema -con sus causas y efectos- que limita el desarrollo de un grupo de actores (por ejemplo, campesinos o actores de una cadena productiva), quienes desconocen sus opciones de producción y comercialización y requieren financiamiento para aprovecharlas con mejoras en rendimientos y calidad, etc.

**2. Mapeo institucional.** Consiste en la identificación de todas las organizaciones relacionadas y de apoyo que podrían actuar frente al problema identificado. Preliminarmente se realiza una lista de todas ellas, luego se prepara un formato para ir visitándolas y entrevistándolas con el fin de reunir los datos necesarios para caracterizarlas y auscultar su interés de participar o no en un posible "Proyecto" para enfrentar desde varios frentes el problema identificado. El objetivo de este paso es contar con una lista de instituciones y organizaciones dispuestas a participar efectivamente en un potencial proyecto (ver pág 94, Mapeo Institucional).

**3. Identificar opciones de mercado potenciales y de actores de la cadena.** Consiste en la identificación de una opción de mercado promisorio entre los actores analizados tomando como base los estudios existentes en la zona y la caracterización de los flujos productivos.

**4. Construcción colectiva de un "Proyecto Compartido."** Se forma un grupo promotor entre los actores más relevantes e interesados en la zona (ONG, OG, productores, empresas etc.). Se capacita a estos actores en temas que ayuden en la construcción del Proyecto Compartido, como marco lógico, conceptos y metodologías de manejo integrado del cultivo (MIC), escuelas de campo para agricultores (ECAs), etc. A la vez, se realizan reuniones de trabajo para la planificación colectiva del Proyecto Compartido, involucrando a todos los actores con capacidad de aportar recursos para su ejecución. Estos recursos pueden ser: humanos (mano de obra e intelectuales), naturales (tierra, agua) y de capital (bodegas, maquinaria, vehículos y financieros). Se define el propósito del proyecto en términos de un segmento de la cadena, por ejemplo, abastecimiento a restaurantes en Ambato, y se construye un marco lógico para el proyecto, en el cual los diferentes productos responden a los limitantes de los actores locales en abastecer al mercado. Estos productos pueden corresponder a producción para ofertar los volúmenes requeridos, capacitación para garantizar calidad (aquí, las ECAs son una opción interesante, ver pág 149), organización (para llegar a volúmenes importantes, aprovechar economías de escala y tener poder de negociación), investigación para resolver problemas tecnológicos, etc. En estas reuniones se nombra una organización coordinadora, de manera participativa, para garantizar la preparación ágil y después la buena gestión del proyecto.

**5. Fase de negociación.** A partir de una revisión de la oferta de experiencias y recursos de los involucrados y siempre de manera participativa, se elaboran planes de negocios (producción, procesamiento, mercadeo), en los cuales cada actor se compromete a realizar su parte, aportando recursos donde tiene ventajas comparativas. Además, se realiza una identificación y priorización de problemas para que, con estudios específicos por parte de universidades y otros organismos locales, se llegue a soluciones apropiadas.

**6. Consolidación de la plataforma.** Para la consolidación de la plataforma es necesario formalizar los compromisos adquiridos a través de la firma

de convenios entre organizaciones que se comprometen con la ejecución del proyecto compartido. En una primera reunión (asamblea) se presenta el plan de negocios, los convenios firmados, la reglamentación del funcionamiento de la plataforma y los plazos de ejecución por cada actividad a cargo de los actores comprometidos. Esta reunión debe ser bien planificada e implementada porque propicia un empoderamiento de los actores y un control social sobre el proceso.

**7. Ejecución del proyecto compartido.** Se trata de ejecutar las actividades que propenden a la consecución del objetivo común. Hay que tener cuidado de realizarlas de manera concatenada y que su ejecución facilite la consecución racionalizada de resultados. Cuando se ejecutan actividades productivas, como las siembras, hay que tener cuidado para enmarcarse dentro de los calendarios agrícolas de cada zona. Hay que tomar en cuenta qué factores climáticos adversos pueden dificultar la operatividad del plan de producción y, eventualmente, forzar a un incumplimiento involuntario de los compromisos establecidos. En la comercialización, es importante establecer estrategias y compromisos claros que faciliten la ejecución de las actividades coordinadas en las mesas de negociación con la agroindustria, donde se definen las ventas a futuro, las épocas de entrega, etc. Es necesario puntualizar todos estos temas para que no aparezcan problemas al momento de la cosecha y la comercialización.

**8. Seguimiento y evaluación.** Los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación son necesarios para que todos los involucrados realicen un control social de los objetivos, resultados, actividades y recursos utilizados por el proyecto compartido y, sobre todo, para conseguir que los agricultores participen en el proyecto como proveedores de materia prima, convenientemente empoderados y organizados.

#### **9. Limitaciones:**

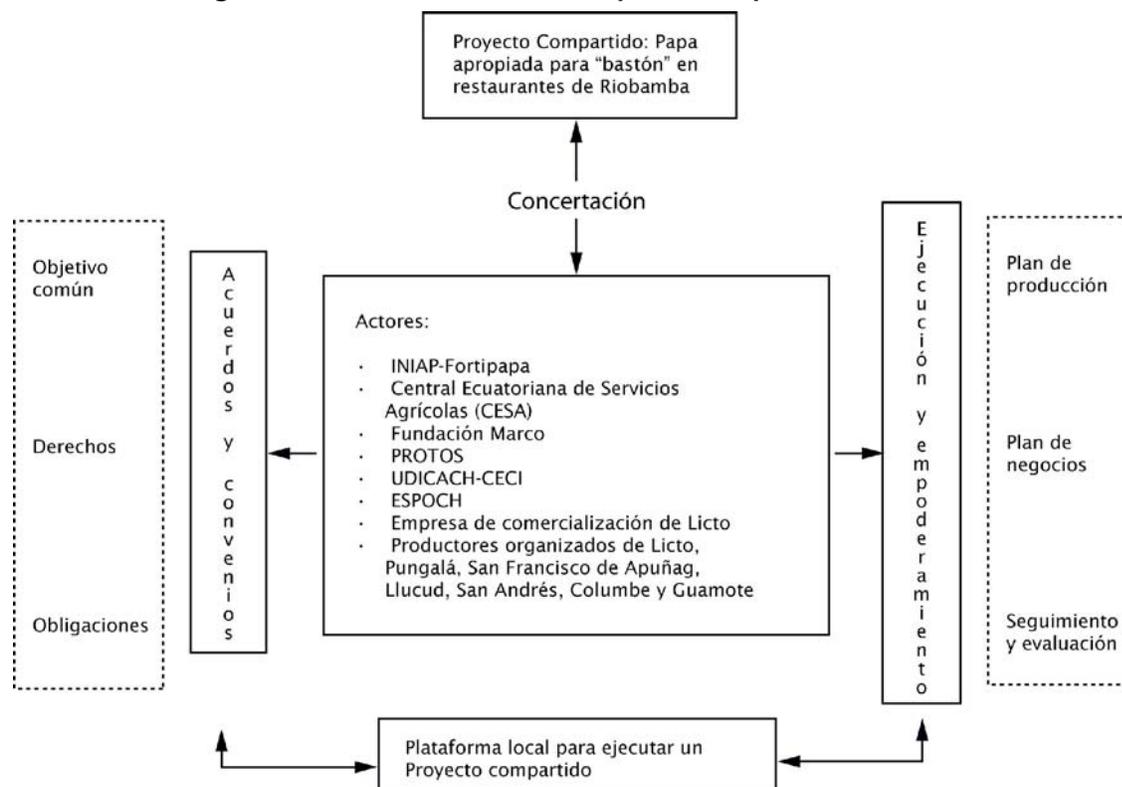
- Se presenta una selección natural causada por los "aportes": no todas las organizaciones e instituciones están en la posibilidad de aportar recursos "tangibles" para el desarrollo del proyecto.
- Las instituciones públicas involucradas demandan demasiados formalismos legales, que impiden un trabajo funcional y dinámico.
- Los factores climáticos pueden dificultar la operatividad del plan de producción para responder con oportunidad a los compromisos establecidos.
- Débil empoderamiento de los productores debido a su desorganización.

## Cuadro1 Matriz del "Marco Lógico" de un Proyecto Compartido

Propósito: Pequeños productores de papa de Chimborazo acceden a mercado de papa "bastón" para restaurantes de la ciudad de Riobamba.

Resultados y actividades	Organización responsable	Indicadores por actividad	Medios de verificación	Presupuesto y aportes (en US\$)
Oferta de semilla	APROSECH, INIAP	1 t/mes	Facturas	Fondo de Capitalización: 1.500 Productores: 1.500
Siembra y producción de 10 t/mes de papa para la industria "bastón"	Grupos de agricultores y CESA	Al menos 1 ha sembrada por mes	Libro de campo	CESA: 12.000 Productores: 12.000
Selección, transporte y entrega a los restaurantes de 10 t/mes de papa	Empresa de comercialización, Productores	Al menos 15 t vendidas al mes	Facturas, Registros	Empresa de Comercialización: 6.000
Conformación de directivas de grupos de productores	Grupos de productores	Renovadas anualmente todas las directivas	Actas	Grupos de productores: 1.000
Formación ECA's	INIAP Grupos de productores	Por lo menos 3 ECA's formadas	Actas	INIAP: 300
Capacitación	INIAP Grupos de productores	Por lo menos 75 agricultores capacitados.	Registros	Fortipapa: 3.000
Total				Productores: 14.500 CESA: 12.000 Empresas: 6.000 INIAP: 1.800 Fortipapa: 3.000 Total: 37.300

Figura 1- Construcción de un Proyecto Compartido



## Aplicación concreta en Ecuador

**1. Definición de un problema.** Productores de papas de las provincias de Chimborazo y Tungurahua obtienen bajos ingresos por sus productos.

**2. Mapeo institucional.** En estas provincias existen varias organizaciones no gubernamentales y gobiernos locales. Unas y otros han hecho declaraciones públicas de apoyo al desarrollo rural. Las ONGs son: Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas (CESA), Fundación Marco, PROTOS, UDOCACH-CECI y las organizaciones gubernamentales: ESPOCH, UTA y los Consejos Provinciales. Algunas organizaciones representativas de los productores son la empresa de comercialización de Licto y los productores organizados de Licto, Pungalá, San Francisco de Apuñag, Lluclud, San Andrés, Columbe y Guamote.

**3. Identificación de opciones de mercado potenciales y de actores de la cadena.** A través de información secundaria y visitas a algunas industrias procesadoras de papa se identificó la posibilidad de vender papa en nichos de mercado específicos. Varios restaurantes de Riobamba se habían quejado de la falta de calidad y regularidad en la provisión de papa. Por tanto, se convino con estos "empresarios" que los productores venderían directamente sus papas a estos clientes a través de un Proyecto Compartido.

**4. Construcción colectiva de un "Proyecto Compartido."** A través de visitas a cada institución u organización de productores se les invitó a participar en las reuniones de elaboración de la propuesta. En ellas se les planteaba el esquema de trabajo, se les "vendía la idea" del trabajo conjunto y la redefinición del problema identificado. En muchos casos se impartió una capacitación en servicios y se compartieron experiencias sobre la forma de elaborar un proyecto.

**5. Fase de negociación.** En las reuniones, colectivamente, nos preguntamos qué recursos necesarios para la implementación del Proyecto podían aportar las organizaciones e instituciones actuantes. El INIAP podía aportar información tecnológica, métodos de trabajo, experiencia y contactos. CESA, Fundación Marco y CESI podían aportar experiencia en el uso de métodos de extensión, relaciones con las comunidades y técnicos con experiencia. La Empresa de Comercialización de Licto, con amplia experiencia en brócoli, nos serviría ahora para comerciar la papa bajo normas de calidad. Los grupos organizados de productores tenían sus tierras, su trabajo, su capital y su experiencia como papicultores.

**6. Consolidación de la plataforma.** Hubo necesidad de formalizar los compromisos adquiridos a través de la firma de un convenio colectivo para la implementación del Proyecto Compartido: Producción de Papa para la Agroindustria en Chimborazo.

**7. Ejecución del proyecto compartido.** En esta fase se realizaron reuniones de implementación de las actividades planificadas en el Proyecto. Se empezó con la siembra de 4 ha de papa de la variedad requerida por la industria. Hasta empezar fue necesario que los técnicos estuvieran todos los días en el campo, reuniéndose y discutiendo con los agricultores capaces de implementar las actividades propuestas. De esta manera fue posible detectar muchos problemas técnicos y operativos que debieron ser solucionados en reuniones espontáneas "al andar", como solucionar la calidad de la semilla, provisión de fertilizantes, etc.

**8. Seguimiento y evaluación.** En el seguimiento participaron los propios involucrados (agricultores, técnicos de campo, directivos) evaluando sus actividades, metas y objetivos y corrigiendo actividades y supuestos cuando fue necesario.

# La evaluación horizontal

*André Devaux, Kurt Manrique y Graham Thiele*

El avance científico y el desarrollo de nuevos paradigmas para la construcción del conocimiento, crean la necesidad de comunicar y exponer nuestros hallazgos al escrutinio de nuestros pares para ponerlos en perspectiva y revisar los avances en estos trabajos. Los procesos de innovación incluyen diferentes disciplinas y nuevos enfoques que requieren de sistemas interactivos de aprendizaje.

La evaluación horizontal se inscribe en este contexto, es una herramienta versátil para promover el aprendizaje colectivo a través del intercambio de experiencias entre personas que confrontan situaciones similares pero en contextos diferentes.

## **¿Para qué sirve la evaluación horizontal?**

La evaluación horizontal es una herramienta participativa cuyo objetivo principal es la revisión entre pares de

experiencias o propuestas metodológicas de interés común y el desarrollo de un método de aprendizaje colectivo. Por pares entendemos organizaciones o proyectos de investigación y desarrollo relacionados por un interés común, por ejemplo el desarrollo de un rubro como la papa. Estas organizaciones confrontan retos similares pero en diferentes contextos que pueden ser institucionales, geográficos o socioeconómicos. Es una herramienta útil para revisar y ajustar procesos y métodos. Permite: (1) compartir información, experiencias y conocimiento, (2) promover el aprendizaje colectivo, (3) sugerir medidas correctivas a un proceso en curso y tomar decisiones y (4) facilitar que todos los socios aprovechen los avances logrados por alguno de ellos en el marco de alianzas o proyectos colaborativos. Además, la herramienta motiva a que ciertos enfoques desarrollados y presentados por alguno de los socios puedan ser asimilados y adaptados



por los demás, y que luego sean enriquecidos a partir de acciones de intercambio. Es una metodología flexible y rápida que puede ser aplicada en diferentes contextos.

Diferentes actores realizan una discusión durante una Evaluación Horizontal organizada por Papa Andina e INIAP en Ecuador.

### ¿Cómo se implementa?

La evaluación horizontal se articula alrededor de un taller participativo de 2 a 3 días, planificado y organizado por un comité organizador. El comité organizador está integrado por el coordinador del proceso de evaluación horizontal, el representante de la entidad que presentará sus experiencias y uno o dos representantes de instituciones que participarán en el taller. Los participantes del taller están organizados en dos grupos:

- El Grupo Interno está conformado por miembros de la organización cuyo enfoque será revisado y sus colaboradores en el proyecto, que ayudan en presentar los temas y experiencias.
- El Grupo Externo incluye socios o pares de otras instituciones que están trabajando en temas similares y contextos diferentes. Los pares pueden ser representantes de instituciones públicas (proyectos, municipios, ministerios), ONGs y socios del sector privado. La tarea de este Grupo Externo consiste en analizar las experiencias expuestas y proponer recomendaciones constructivas para el Grupo Interno.

### 1. Planificación y Organización del taller

- El comité organizador identifica el tema apropiado a ser analizado y los socios interesados en participar en el proceso.
- El Comité organizador prepara un perfil del evento, identificando los productos esperados, los diferentes insumos necesarios (presentaciones, documentos, etc.), el programa del taller -incluyendo presentaciones en aula, entrevistas y visitas a experiencias reales del proyecto- y la definición de criterios de evaluación (ver ejemplo en cuadro 1).
- Los participantes están repartidos en dos grupos: el Grupo Interno y el Grupo Externo, de acuerdo al propósito diferenciado mencionado arriba.

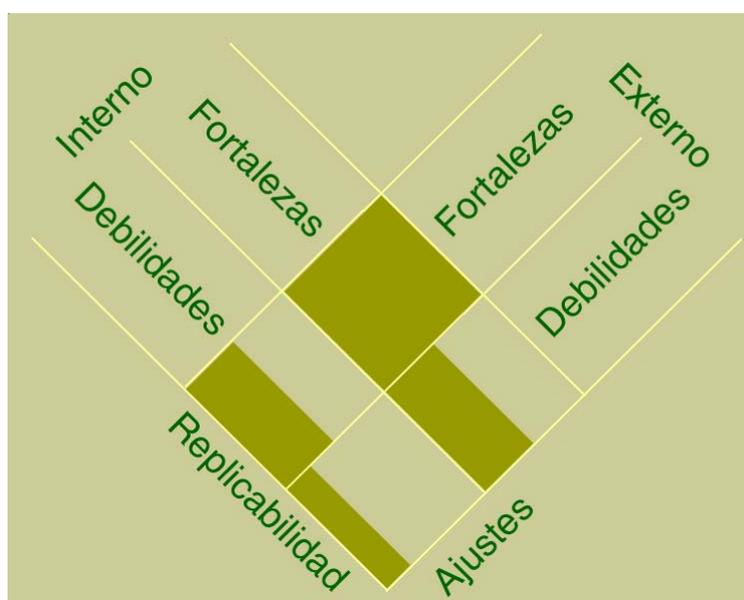
- El taller requiere de un facilitador para promover una dinámica de grupo, plasmar ordenadamente las ideas e impresiones que surjan durante el taller, asegurando una posición neutra en el proceso de revisión con los dos grupos.
- Los criterios de evaluación que guiarán el proceso de revisión son presentados y revisados con los participantes al inicio del taller con el fin de que las presentaciones sean escuchadas más sistemáticamente.

## 2. Implementación del taller

- Presentaciones del Grupo Interno: el taller se inicia con las presentaciones del Grupo Interno acerca del entorno, la problemática, la metodología y los resultados alcanzados con la propuesta metodológica a ser evaluada.
- Visita de campo: las presentaciones serán complementadas por una visita de campo para que el Grupo Externo observe in-situ las acciones que se han realizado en el marco de la experiencia evaluada y tenga la oportunidad de interactuar directamente con los actores involucrados en estas acciones. Esta interacción da mayores elementos de juicio a la hora de debatir y establecer las fortalezas y debilidades de la propuesta.
- Análisis en grupos de trabajo: los dos grupos de participantes, interno y externo, se separan para realizar el ejercicio de evaluación participativa. Cada grupo indica en tarjetas diferenciadas según su perspectiva las fortalezas, debilidades y sugerencias para la metodología presentada y los avances alcanzados. Para facilitar este proceso se utilizan los criterios de evaluación definidos al inicio del taller. Los participantes usarán los apuntes tomados durante las presentaciones y al final del día de campo. Se aconseja hacer una reunión de reflexión entre los participantes después de las visitas de campo para sintetizar las observaciones y preguntas que surgieron. Cada grupo analiza separadamente las tarjetas que reflejan las opiniones expresadas y las organizan por temas importantes que son acordados con los miembros del grupo.
- Análisis en plenaria: una vez terminada esta parte, cada grupo presenta en plenaria los resultados de sus evaluaciones, uno con la perspectiva interna y el otro con la externa. Después de estas presentaciones se analizan e interpretan, siempre en plenaria, las tarjetas puestas, comparando y evaluando las opiniones expresadas en los dos grupos. Se identifican los temas que son congruentes y conflictivos entre los grupos, aclarando las dudas y haciendo una síntesis de las sugerencias expresadas. Esta etapa de evaluación participativa es ilustrada en la matriz adjunta donde se observan las diferentes opciones de combinación de opiniones entre los grupos (figura 1). Hay una serie de temas que son reconocidos como fortalezas por ambos grupos, lo que conforta al equipo interno en su enfoque. En otros temas puede haber divergencias de opinión entre los grupos. Cuando la divergencia se debe a falta de entendimiento por parte del grupo externo, es suficiente una clarificación para llegar a una congruencia de criterios. Pero hay casos donde la divergencia es de fondo. En ese caso, hay necesidad de realizar ajustes eventuales para mejorar el enfoque de parte del equipo interno o las adaptaciones que el grupo externo tendría que realizar para adecuar la metodología a su contextos. Finalmente, hay temas en los cuales ambos grupos han reconocido una debilidad. Es por ejemplo el caso de la falta de documentación metodológica de los enfoques presentados.

- Síntesis de cada grupo: Después de la plenaria, cada grupo sintetiza sus opiniones y recomendaciones:
  - El grupo interno se concentra en las debilidades y fortalezas identificadas para hacer ajustes en el proyecto evaluado o en la metodología analizada.
  - El grupo externo analiza las experiencias locales e identifica los requerimientos para, eventualmente, aplicar la metodología bajo sus condiciones.

**Figura 1: Opiniones comparadas de los grupos interno y externo en cuanto a las fortalezas y debilidades y sus implicaciones para cada grupo.**



### 3. Actividades después del taller

- El comité organizador establece responsabilidades claras para la redacción de la memoria del evento. Es muy importante la rápida sistematización y edición de la memoria mientras los participantes aún se interesan por las conclusiones.
- El comité organizador analiza el proceso y los resultados obtenidos en el taller y eventualmente sugiere ajustes a la metodología.
- El coordinador del proceso de evaluación horizontal promueve interacciones entre los participantes para facilitar el intercambio y la ampliación de la metodología por parte de los miembros del grupo externo (Ej. consultoría, visitas, desarrollo de material didáctico, etc.).

**Ventajas del método**

- Es un método flexible que permite su aplicación en cualquier ámbito de acción de los proyectos de desarrollo e investigación.
- Es una fórmula de intercambio más eficiente y más dinámica que las visitas convencionales de intercambio y genera importantes lecciones de aprendizaje.
- No es un proceso de evaluación estricto pero facilita la rápida revisión de enfoques de una institución determinada en un proceso de aprendizaje colectivo con socios visitantes.
- La organización que presenta sus experiencias aprovecha de una visión externa para mejorar y afinar sus conceptos e intervenciones. Los participantes externos apuntan normalmente a temas de fondo basados en una visión de conjunto de las presentaciones y experiencias que tuvieron que captar en poco tiempo.
- La retroalimentación y las observaciones críticas son mejor aceptadas cuando provienen de socios en situaciones análogas y/o niveles de operatividad similares.
- Promueve la asimilación de la experiencia o del método analizado, debido a que los participantes externos están involucrados activamente desde el inicio en el proceso de revisión y tienen que sintetizar sus conclusiones.

**Factores críticos**

- Honestidad de los miembros del Grupo Interno en sus presentaciones y comentarios.
- Generar un ambiente de confianza entre los participantes mediante dinámica de grupo y por la identificación de los participantes con los intereses compartidos.
- La preparación de la información y documentación por el grupo interno debe ser suficiente y relevante para ayudar al equipo externo a entender el contexto y los avances del enfoque a ser analizado. Esta es una responsabilidad del comité organizador.
- Los miembros del grupo externo deben tener buena capacidad de análisis y de sistematización para captar en poco tiempo el contexto, las intervenciones y los conceptos usados y poder aportar con críticas constructivas.

### Cuadro 1. Experiencia de aplicación de la Evaluación Horizontal

La Evaluación Horizontal se aplicó dos veces en el marco de las actividades del programa regional Papa Andina: una primera vez en el Perú, en el 2003, para evaluar la experiencia del proyecto INCOPA en el desarrollo e implementación del "Enfoque Participativo en Cadenas Productivas - EPCP" (ver pág 45). Posteriormente se usó en Bolivia en el 2004 para evaluar el enfoque de INNOVA, que articula las demandas de los pequeños productores con la oferta tecnológica. En ambos casos la Evaluación Horizontal contribuyó al intercambio de experiencias y como minievaluación a la institución o el proyecto.

En su aplicación para revisar la metodología EPCP en el Perú, el proyecto Papa Andina cumplió el papel del Comité Coordinador promoviendo la interacción constructiva entre el proyecto INCOPA y sus colaboradores en el proyecto en Perú (Grupo Interno) y los socios de Papa Andina en Bolivia y Ecuador (Grupo Externo).

Previo al evento se identificaron los siguientes criterios de evaluación:

- Ventaja relativa frente a métodos alternativos para desarrollar nuevos productos para el mercado.
- En qué medida el método considera y apoya a los eslabones más débiles de la cadena: mecanismos de empoderamiento y de contribución potencial al alivio de la pobreza.
- Replicabilidad del método: flexibilidad para adaptarlo a sus propios contextos institucionales y a su entorno externo.
- Capacidad del método para poner en contacto a la demanda y oferta con innovaciones tecnológicas u organizacionales en diferentes eslabones de la cadena.
- Costo del método: tiempo y fondos.

La Evaluación Horizontal identificó las siguientes fortalezas, debilidades y recomendaciones de la metodología EPCP:

Fortalezas:

- Permite avanzar rápidamente en implementar acciones concretas, en forma participativa, involucrando a diferentes sectores de la cadena comercial de la papa.
- Facilita la inversión compartida y genera una plataforma para futuras actividades coordinadas.
- Permite el empoderamiento de los participantes al participar activamente en el proceso y asumir responsabilidades.

**Debilidades:**

- Es necesario complementarla con un análisis de "Filtro de Pobreza" (ver pág 83) para priorizar las intervenciones y asegurar los impactos en los más pobres y para garantizar que a la larga, parte del beneficio vaya al sector de los pequeños productores.

**Recomendaciones:**

- Hacer disponible material de capacitación y difusión de la metodología.
- Se requiere documentar, sistematizar y difundir información para facilitar la capacitación sobre la metodología.
- Hay la necesidad de prever la supervisión y el seguimiento sobre procesos de investigación como el EPCP.

Un tema sobre el cual hubo mucha discusión entre los grupos (interno y externo) fue el balance adecuado entre un enfoque de mercado y el apoyo a los productores. Hizo reflexionar el equipo interno sobre su enfoque más orientado al mercado y se volvió un tema importante para los miembros de grupo externo al momento de implementar la metodología en sus contextos. El resultado fue un enfoque diferente de aplicación de la metodología en Bolivia y la decisión de no aplicarla tal cual en Ecuador.

El taller realizado en el Perú facilitó un proceso de aprendizaje sobre la metodología EPCP y de intercambio de conocimientos relacionados al tema. Además, facilitó la aplicación del método en Bolivia y ayudó a reflexionar sobre enfoques de intervención en cadenas de la papa en Ecuador.

# Los Estudios Cuantitativos de Mercado

*Gastón López*

Los Estudios Cuantitativos (ECT) son investigaciones de naturaleza concluyente que brindan información con validez estadística sobre la composición, características y tendencias del mercado.

Por lo general, los ECT se realizan para conocer la demanda de determinados productos, analizando el comportamiento que tienen los consumidores con respecto a los productos estudiados. La información que se recopila en los ECT son datos de primera fuente, es decir, recopilados de manera directa en los grupos objetivos de investigación a través de encuestas personales.

## **¿Para qué sirven?**

Los ECT sirven para tomar decisiones. Hay momentos especiales en los que se debe contar con información fidedigna:

- 1) cuando se tiene en perspectiva introducir un producto al mercado: es necesario conocer el potencial comercial que tiene y el ambiente competitivo en el que va a ingresar.
- 2) cuando se va a diseñar una estrategia de mercadeo: es necesario recoger información cuantitativa sobre la dinámica comercial existente y validar las hipótesis formuladas.

Cabe señalar que los ECT además de servir para conocer la dinámica del mercado, son de gran utilidad para pronosticar el comportamiento de los consumidores en relación al producto y al mercado en estudio. En este sentido, se utiliza no sólo para tener una información cercana a la realidad comercial, sino para actuar en la realidad misma.

## **¿Cuándo se usan?**

Los ECT se utilizan cuando hay dudas o problemas de comercialización, antes de lanzar un producto al mercado o en el momento de la comercialización, por ejemplo, cuando las ventas no alcanzan el nivel

esperado. Así, las conclusiones de los ECT ayudan a (re)definir la estrategia de comercialización y las actividades de promoción. Los ECT también se llevan a cabo para supervisar o evaluar el posicionamiento de los productos en el mercado. La mejor forma de conducir un producto en el mercado es haciendo periódicamente, cada tres, seis o doce meses, un estudio de imagen y posicionamiento de marcas.

### ¿Cómo hacerlo?

Para llevar a la práctica un ECT es necesario seguir una secuencia ordenada de pasos, uno después del otro, de manera que se pueda cumplir con las exigencias metodológicas requeridas.

#### 1. Formulación del proyecto

Antes de realizar el ECT se requiere identificar con claridad cuál es la duda o problema existente en la comercialización, o si este tiene sólo una finalidad de monitoreo o seguimiento. Ello permitirá plantear por escrito un documento con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

En un ECT es básico formular hipótesis de trabajo sobre la situación o perspectivas comerciales del producto en estudio -que se pueden obtener mediante un estudio cualitativo previo- (ver pág 116), de lo contrario, la información recopilada no tiene una lógica interna, constituyéndose el informe final sólo en un bloque de cuadros estadísticos sin ninguna coherencia.

En función al objetivo del ECT se deben definir las variables y los indicadores de investigación, es decir, los temas y puntos que serán cuantificados. Muchas veces estas variables e indicadores se convierten operativamente en preguntas, o en un conjunto de preguntas, que serán respondidas y cuantificadas.

El proyecto de investigación debe considerar también el universo de trabajo o grupo objetivo materia de estudio y el tamaño de la muestra. Existe una relación directa entre el mercado meta del producto y el universo de la investigación, por ejemplo, si el estudio es para purés, el universo serán las amas de casa de determinado(s) sector(es) social(es).

El tamaño de la muestra depende del tipo de estudio que se realiza (por ejemplo, un estudio de segmentación de mercado requiere una muestra más amplia), del margen de error estadístico esperado y del presupuesto disponible para la realización del estudio.

El conjunto de esta información define la cantidad de encuestas que se van a realizar, así como la técnica e instrumentos que se utilizarán para el levantamiento de la información. Finalmente se especificará un cronograma de trabajo y las secciones que tendrá el informe.

#### 2. Diseño del cuestionario.

Para diseñar el cuestionario es de mucha utilidad la información cualitativa recogida en los estudios exploratorios previos. Esta información ayuda a definir y organizar las preguntas y permite conocer las formas lingüísticas empleadas que se deben usar en el cuestionario.

El cuestionario debe tener preguntas cerradas ("SI" o "NO"), semiabiertas (por ejemplo, razones de consumo) y escalas de medición actitudinal ("Poco", "Mucho", etc.) Las preguntas deben ser directas y claras, evitando

al máximo cualquier ambigüedad que pueda sesgar la información (por ejemplo, secuencia de preguntas o preguntas sugerentes). Es recomendable que el cuestionario no exceda las 30 preguntas (que necesita alrededor de 30 minutos para la aplicación), de lo contrario podría causar aburrimiento y desinterés en los entrevistados.

### **3. Prueba Piloto.**

Una vez que se tiene la primera versión del cuestionario se lleva a cabo una prueba piloto para comprobar su operatividad. Es necesario asegurarse de que las preguntas son bien entendidas, para conocer nuevas alternativas de respuesta e incluirlas en el formulario final. El piloto sirve también para medir la dimensión del cuestionario y el tiempo requerido para su aplicación.

### **4. Reclutamiento y selección de encuestadores.**

Una vez que se tiene listo el material (junto con las encuestas es necesario diseñar una hoja de ruta para los encuestadores), se procede a definir el perfil del encuestador (edad, clase social, sexo) en función a la naturaleza del producto en estudio y los consumidores meta (segmento de mercado). Se les selecciona sobre la base de una prueba de campo, previa capacitación, donde puedan demostrar sus habilidades en el proceso de recopilación de datos.

La capacitación involucra una charla general sobre el proceso de recolección de datos que incluye: a) el manejo de la interacción encuestador-encuestado (la entrevista) b) la correcta formulación de las preguntas y c) un adecuado registro de la información brindada por el encuestado

A la vez, se les explica a los entrevistados los objetivos concretos de la investigación, se realiza una lectura colectiva del cuestionario y se procede a ensayos prácticos, primero entre ellos y luego ante dos o tres personas tipo del universo a investigar.

### **5. Trabajo de Campo.**

El trabajo de campo es la parte central del estudio cuantitativo. Consiste en realizar las entrevistas al universo de investigación. Para llevar a cabo el trabajo de campo hay que seleccionar previamente los lugares de realización de las entrevistas y los procedimientos que se utilizarán para garantizar la aleatoriedad de la muestra, eligiendo al azar las calles, viviendas, hogares y personas a entrevistar.

La muestra tiene que ser distribuida de acuerdo a la magnitud o peso poblacional de las zonas que conforman el ámbito geográfico de la investigación, entrevistándose a la persona que forma parte del grupo objetivo o mercado meta del producto en estudio. Si en el hogar hay más de dos personas que cumplan este requisito se procede a una elección aleatoria.

Las encuestas deben realizarse en horarios que no influyan en las respuestas de los entrevistados. Se recomienda que un encuestador no exceda de 10 casos por día, de lo contrario perderá la calidad de la información recopilada.

### **6. Supervisión.**

Como los ECT siempre tienen que considerar una importante cantidad de casos a entrevistar y un equipo grande de entrevistadores -quienes al

principio son personas con poca experiencia en el tema- es necesario supervisar el trabajo de campo. Es fundamental verificar si efectivamente se hizo la encuesta y si se siguió el proceso aleatorio de selección del informante, sin sesgar las respuestas.

La supervisión consiste en re-entrevistar a dos o tres de cada diez personas entrevistadas. Estas re-entrevistas deben ser realizadas al día siguiente de llevado a cabo el trabajo de campo por parte del encuestador.

#### **7. Revisión Técnica y codificación.**

Una vez realizado el trabajo de campo, las encuestas son sometidas a un proceso de revisión técnica, una por una, para verificar la calidad y consistencia de la información brindada por los entrevistados. Cada respuesta también recibe un código para luego facilitar la digitación. Se establece un libro de códigos (una hoja con los distintos códigos de respuestas para cada pregunta), el mismo que se utilizará al momento del diseño del programa de procesamiento.

#### **8. Digitación.**

Una vez terminada la codificación se procede a la digitación de los cuestionarios. Se ingresan todas las respuestas codificadas en una base de datos, cuestionario por cuestionario. Por el peligro de cometer errores en este paso -que puede conducir a conclusiones fatales- se recomienda supervisar visualmente y comprobar el 10% de los cuestionarios digitados para verificar la correcta introducción de los datos obtenidos.

#### **9. Tabulación y análisis de la información.**

Cada pregunta se constituye en un cuadro estadístico. Una vez introducida toda la información se emiten los cuadros marginales o borradores (primeras versiones), luego de verificar la información obtenida se procede a la impresión de los cuadros estadísticos que se presentarán en el informe final. También se pueden realizar cruces entre preguntas, variables o indicadores, por ejemplo, el lugar de compra según clases sociales.

Con los cuadros estadísticos finales se procede al análisis de la información, agrupando los datos de acuerdo a temas generales que permitan responder con precisión las hipótesis formuladas en el proyecto de investigación. Es en el momento del análisis cuando se valora el significado de las respuestas, de acuerdo a los resultados obtenidos en otras investigaciones o comparándolos con otros productos. Los resultados de los análisis deben ser comentados, llegándose finalmente a señalar las conclusiones y recomendaciones que se derivan del proceso de investigación.

#### **10. Edición.**

Cuando se tienen los cuadros estadísticos definitivos y los análisis, comentarios, sugerencias y recomendaciones, se procede a diseñar los gráficos y diagramas que permitan una mejor visualización de los resultados más importantes del estudio. La incorporación de cuadros sinópticos y de un resumen ejecutivo, de una o dos páginas, permiten una rápida lectura del informe. Además, es recomendable armar una presentación en PowerPoint que pueda ser discutida con personas que han participado de una u otra manera en el proyecto de investigación.

### Ejemplo práctico

Una vez que se contó con información cualitativa sobre las actitudes de los consumidores hacia los chips de papas nativas, en setiembre del 2002 se realizó un estudio cuantitativo con el objetivo de determinar la estructura del mercado de chips de papas en el mercado de la ciudad de Lima y estimar el mercado potencial de los chips de papa nativa amarilla.

Se utilizó el método de encuesta por muestreo, aplicando un total de 250 entrevistas directas y personales, empleando un cuestionario estructurado y estandarizado que incluyó preguntas abiertas, cerradas y escalas de medición actitudinal. El universo de investigación estuvo conformado por personas de sexo masculino y femenino, comprendidos entre los 08 y 25 años de edad, residentes en la ciudad de Lima.

Entre los principales resultados se obtuvo que el 96% de los entrevistados adquieren chips de manera habitual. Proyectando esta cifra al universo se pudo estimar que el mercado de hojuelas de papa en la ciudad de Lima estaba conformado por aproximadamente 2 millones 650 mil personas y que el consumo era similar en todas las clases sociales.

También se obtuvo información sobre el lugar de consumo de los chips, el lugar habitual de compra, el tamaño de envase preferido, la cantidad de chips que se compra en cada oportunidad, la frecuencia de compra, la participación de marcas y sobre la imagen y posicionamiento que tienen las principales marcas.

Sobre los chips de papa nativa amarilla, la encuesta reveló que el 78% de los consumidores lo compraría, debido a la imagen positiva que tiene la papa amarilla en la mentalidad colectiva, porque serían novedosos y agradables; el 16% de los consumidores dijo que no lo compraría de ninguna manera y el 6% condicionó la compra a una degustación previa. En forma complementaria se logró información sobre la intención de pago por las hojuelas de papa amarilla y sobre las promociones esperadas para motivar la compra del producto o la marca.

# Los Estudios Cualitativos de Mercado

*Gastón López*

Los Estudios Cualitativos (ECL) son investigaciones de naturaleza exploratoria que brindan información no estadística sobre las opiniones, sentimientos, actitudes y expectativas del mercado. Por lo general, los ECL se realizan para tener un primer acercamiento al conocimiento de la demanda y preferencias por determinados productos.

La información que se recopila en los ECL son datos de primera fuente, es decir, obtenidos de manera directa en los grupos objetivos de investigación a través de entrevistas en profundidad o dinámicas grupales, conocidas como "focus groups" (ver pág 126 ).

## **¿Para qué sirven?**

Los ECL sirven para lograr una primera aproximación a la dinámica del mercado, para elaborar hipótesis de investigación sobre las percepciones, preferencias y comportamientos de los consumidores y para diseñar encuestas que servirán para posteriormente cuantificar las observaciones obtenidas en la investigación cualitativa.

## **¿Cuándo se usan?**

Los ECL se utilizan en dos momentos. Uno, cuando no hay ninguna información previa sobre la comercialización de ciertos productos. Dos, cuando las ventas no alcanzan el nivel esperado. Es recomendable un estudio cualitativo para conocer mejor las percepciones del consumidor (valorización de atributos del producto frente a otros), que ayudará a redefinir el concepto de marketing (posicionamiento, diseño, distribución) y las acciones de promoción y publicidad.

## **¿Cómo hacerlo?**

Para llevar a la práctica un ECL es necesario seguir una secuencia ordenada de pasos, de manera que se pueda cumplir con las exigencias metodológicas requeridas.

### **1. Formulación del Proyecto.**

Antes de realizar el ECL se requiere identificar con claridad cuál es el tema de investigación y qué hipótesis de trabajo se quieren formular con estos resultados. Mas que una validación es una primera incursión al conocimiento. No obstante, es recomendable formular explícitamente un objetivo general y objetivos específicos. No es necesario definir variables e indicadores. Es muy importante que esté bien definido el universo de trabajo o grupo objetivo de estudio, es decir, el segmento de mercado o los consumidores meta.

Finalmente se especificará un cronograma de trabajo, dependiendo de cuantas reuniones habrán y qué temas y secciones tendrá el informe.

### **2. Diseño de la Guía de Pautas.**

Para todos los encuentros con los consumidores se diseña una guía de pautas. Esta hoja toma en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos del estudio y menciona la secuencia de los temas que se van a tratar en cada reunión. Esta guía no es un cuestionario, sino una relación de temas sobre los cuales se va a conversar.

### **3. Prueba Piloto.**

Una vez que se tiene lista la guía, se recomienda probar su pertinencia y flexibilidad con personas cercanas para evaluar la comprensión de ciertos temas y observar el comportamiento de los participantes hacia las preguntas. Este piloto puede considerar un grupo de personas o personas individuales. Los resultados de la prueba piloto permitirán ajustar el instrumento y prever las reacciones de los participantes.

### **4. Enrolamiento.**

Una vez que se tiene listo el material, se procede a convocar a las personas para que asistan a las reuniones o dinámicas grupales. Al momento de invitarlas se les dice el motivo de la reunión, pero sólo de manera genérica, sin entrar en detalles sobre el tema. Se quiere evitar que las personas vayan con ideas preelaboradas y disminuyan la espontaneidad de las conversaciones.

En lo que respecta al enrolamiento, es necesario tener en cuenta la modalidad de selección de los participantes. Es importante que las personas que participan en estos encuentros tengan el mismo nivel de conocimiento sobre el tema. Dependiendo del objetivo de la investigación, a veces se quiere tener "expertos" en el tema, en otros casos se quiere personas que no estén familiarizadas con el tema, para evitar sesgos en la información.

Es importante que el grupo sea homogéneo y todos se sientan libres de expresar sus opiniones. En este sentido, la edad, el sexo, el nivel de educación y los hábitos de consumo son factores importantes a ser considerados. Los informantes que conforman los grupos no deben tener lazos de amistad o parentesco entre ellos y mucho menos con los responsables de llevar adelante la investigación.

Cuando el estudio cualitativo se hace con la técnica de entrevistas individuales y no con focus groups el enrolamiento es más fácil y el encuentro requiere menos organización. La desventaja es que no se pueden "validar" ciertas opiniones individuales en un grupo más grande (entre 6 y 10 personas). Muchas veces conviene empezar la investigación

con unas cuantas entrevistas individuales para luego realizar reuniones grupales con un mayor nivel de preparación temática.

### **5. Capacitación.**

El liderazgo de las sesiones de investigación cualitativa es primordial para obtener los mejores resultados. El líder tiene que guiar la discusión y estimularla, pero sin influir con su propia opinión. Por eso es muy importante capacitar bien a las personas que lideran los grupos focales. La charla de capacitación debe mencionar las características sociales, demográficas y particularidades específicas que deben tener las personas que participan en los sesiones de trabajo, se debe enfatizar la lógica del proyecto y la secuencia de temas de acuerdo a la guía de pautas. Los enroladores también deben formar parte del equipo que se capacite.

### **6. Dinámicas Grupales.**

Es la parte central del estudio cualitativo. Consiste en realizar las reuniones con los grupos de trabajo. Cada grupo debe estar conformado por 6 a 10 personas como máximo. No es recomendable que el número de participantes exceda esta cantidad porque dificulta el desenvolvimiento de la conversación y el intercambio de ideas. Las dinámicas grupales duran entre 45 y 90 minutos como máximo, para evitar el aburrimiento de los participantes. El ambiente debe ser amigable, estimulando una interacción positiva.

Las dinámicas grupales siguen la estructura planteada en la Guía de Pautas. Es recomendable grabar magnetofónicamente la interacción en las sesiones para no perder nada de la información brindada durante la discusión. Mejor aún si se puede filmar, para observar posteriormente los gestos y reacciones de los participantes ante determinados temas o preguntas, ya que la comunicación no verbal revela los sentimientos y actitudes más sinceras de las personas.

Al final de las conversaciones se les agradece su participación y se les entrega un obsequio como retribución al tiempo invertido y la información brindada. Si el ECL es usado para desarrollar un concepto de marketing (ver pág 121) es ideal obsequiar el producto que se está investigando; posteriormente los investigadores pueden hacer un seguimiento sobre el uso y el gusto del producto.

### **7. Desgrabación.**

Terminadas las dinámicas grupales se procede a desgrabar todas las sesiones llevadas a cabo, para que estos documentos sirvan como insumo para el respectivo análisis de la información. Dependiendo del objetivo del estudio, estas desgrabaciones deben ser textuales, no un resumen, sino contemplando el más mínimo detalle de las conversaciones. En otros casos puede ser suficiente una reunión entre los responsables del proyecto para juntar y validar la información obtenida en cada sesión.

### **8. Análisis de la información.**

En función a los objetivos del estudio y a las preguntas definidas en la Guía de Pautas, se procede a realizar el análisis de la información, basándose en las desgrabaciones y observaciones de los líderes del proyecto.

El análisis consiste en la lectura e interpretación de las opiniones y percepciones que manifestaron los participantes. Es importante señalar que las afirmaciones que se hacen en el documento no son

estadísticamente concluyentes, sino apreciaciones o hipótesis de carácter cualitativo, que posteriormente pueden ser validadas con un investigación cuantitativa si es necesario.

### **9. Edición.**

Una vez que se tengan los análisis y las conclusiones, se procede a redactar el documento final. Se ordena el informe por temas, conforme a la estructura de la Guía de Pautas. Ideal es sustentar las afirmaciones con verbalizaciones o citas de los mismos participantes. Se incluyen conclusiones finales y las recomendaciones que se consideran pertinentes sobre las próximas actividades o estudios a realizar para completar la información requerida y tomar decisiones.

### Ejemplo práctico

Cuando se aplicó el primer ciclo del EPCP en la ciudad de Lima, los actores que conformaron el grupo de productos procesados de papa discutieron sobre cuál debería ser el producto que lanzarían al mercado. Luego de varias propuestas se eligió un chip elaborado con papa nativa amarilla, surgiendo la necesidad de evaluar cualitativamente el impacto potencial que podría tener este nuevo producto en el mercado.

Así, entre agosto y setiembre del 2002 se realizó un estudio cualitativo de mercado, con niños y jóvenes pertenecientes a diversas clases sociales, para determinar la aceptación que tendrían los chips de papas nativas en el mercado local. Las personas que participaron en los grupos de trabajo fueron seleccionadas aleatoriamente, brindaron información general sobre sus hábitos de compra y consumo, la preferencia y elección de marcas y probaron muestras de chips elaborados con diferentes variedades de papas nativas para definir cuál de ellas se adaptaba mejor al gusto de los consumidores, comparándolas con la marca líder del mercado.

Los resultados de esta investigación permitieron identificar la existencia de una actitud favorable hacia el concepto del nuevo producto y definir qué variedad de papa nativa tenía una mejor perspectiva comercial para ser procesada como chip y aceptada por los consumidores potenciales.

Una vez que el estudio cualitativo demostró que existía una predisposición favorable al consumo del nuevo producto, cumpliendo con el objetivo de lograr esta primera información, fue necesario plantear la realización posterior de un estudio cuantitativo para tener información estadística sobre el nivel que alcanzaba esta predisposición hacia la compra de las hojuelas de papa nativa (ver pág 111).

# Concepto de Marketing

*Thomas Bernet y Alain Barrero*

Todos los días estamos expuestos a la oferta de cientos de productos y a la pregunta "¿Qué comprar?". Queremos adquirir siempre el producto óptimo, de buena calidad y a un precio razonable. ¿Pero cómo tomar la mejor decisión si no tenemos el tiempo para evaluar cada producto en detalle?

## **¿Para qué sirve?**

Cuando se compra, el problema es que no se tiene toda la información para comprar el producto óptimo. El consumidor se enfrenta a varios envases que difieren en tamaño, material, contenido, color y texto que adorna el envase. Sólo excepcionalmente hay una persona haciendo degustaciones del producto y, a la vez, respondiendo preguntas sobre el producto.

El propósito de un concepto de marketing es comunicar de manera eficiente el valor real de un producto a aquellos consumidores que desean adquirirlo. En este sentido, el concepto de marketing ayuda diferenciar un producto frente a los de la competencia mediante: (1) la población meta de consumo, (2) los puntos de venta del producto, (3) los elementos que dan valor al producto desde el punto de vista del comprador y consumidor, (4) la manera como se comunica el valor al cliente objetivo.

## **¿Cuándo se usa?**

Un concepto de marketing se usa para diseñar un nuevo producto. Este concepto es luego analizado y aprobado por los consumidores objetivo antes de que se lance el producto al mercado.

Para una empresa privada, el concepto de marketing es una herramienta poderosa que le permite diferenciar sus productos de los demás enfatizando ciertos aspectos de calidad y enfocando la venta hacia un segmento especial de consumidores. Para el sector público, los conceptos de marketing pueden ser muy eficaces para fomentar el desarrollo rural; los conceptos pueden ser aplicados a nivel de una región (promoción turística) o a nivel de productos específicos (promoción de productos locales).

### Papy Bum: degustación en feria

En octubre de 2003, el CIP participó con un stand propio en PeruXport, una feria internacional realizada en Lima, Perú, que exhibe productos para la exportación.

El CIP aprovechó esta ocasión para presentar diferentes productos elaborados con papas con el fin de conocer mejor las percepciones de los diferentes consumidores al ver y degustar estos productos. Uno de los productos de los que se ha hecho una extensa evaluación son las hojuelas de papa amarilla.

En la feria, estos chips fueron vendidos bajo la marca "Papy Bum", con un concepto de marketing orientado hacia los niños.

Los tres días de la feria demostraron claramente que este producto agrada mucho a los adultos y que la papa amarilla es vista como una mejor papa, con valor más alto, por ser más nutritiva. Este aprendizaje fue la base para desarrollar un concepto adicional de marketing: "Orolitas", un snack gourmet para adultos



### Pasos en la creación de un producto o servicio

Los conceptos de marketing son útiles para definir y lanzar cualquier producto, incluyendo servicios. Sin embargo, los pasos que a continuación reseñamos se refieren solamente a productos agrícolas. Será tarea del lector adaptar estos pasos a otros productos.

#### 1. Identificación de un producto de buen sabor y características atractivas

Ante todo, se requiere identificar un producto cuyo consumo tenga valor, por lo menos para un segmento de consumidores. En alimentos, un factor clave siempre va a ser el sabor, aun en jarabes medicinales, pues ¿quién quiere pelearse con sus hijos para que tomen su jarabe cada mañana? No obstante su importancia primordial, el sabor muchas veces no es el único factor que convence en la compra de cierto producto. Un valor más alto puede resultar de factores como el color, la forma, su uso fácil, los elementos nutricionales, un envase práctico, etc.

El primer paso es estar seguros de que el producto agrada y tiene elementos que aumentan su valor. Queremos conocer de los propios consumidores potenciales si les gusta el producto o no, y por qué.

Hay diferentes maneras de efectuar una primera degustación, en la que se puede intercambiar opiniones e ideas. Ideales son las ferias o entrevistas cualitativas entre amigos o compañeros de trabajo. Importante es que la interacción sea informal y abierta ¡y que el consumidor se encuentre en el rol del experto!

#### 2. Cómo llegar a más valor a bajo costo

Si en general la degustación y los comentarios de este primer sondeo son positivos, el próximo paso es evaluar de qué manera el producto puede generar un alto valor diferencial frente a los demás productos en el mercado, sin que los costos de producción sean altos. Se requiere evaluar dónde existen ventajas y desventajas desde el punto de vista del consumidor (sabor, color, uso, etc.) y de la empresa (costos, sistema de distribución, etc.). Un estudio de mercado brindará información sobre los productos competidores, puntos de venta, volúmenes comercializados, etc., pero su inversión no debe ser muy alta. ¡Lo importante es tener una buena idea de la situación y no necesariamente tener cifras exactas!

Es ideal llevar a cabo este sondeo rápido entre actores clave quienes conocen el mercado. La interacción con estas personas ayudará a consolidar las ideas de cómo otorgar mayor valor al producto al menor costo. El resultado de esta interacción concibe el posicionamiento potencial del producto, que indica hacia qué segmentos de consumidores se orienta la venta del producto y qué elementos de calidad se van a enfatizar en el concepto de marketing.

Será importante priorizar los elementos de valor que deben convencer al consumidor de comprar el producto. A sus ojos, un producto no puede ser barato, nutritivo y fácil de usar a la vez. Muy diferente es si un producto es percibido ante todo como nutritivo, y además es fácil de usar y no muy caro. Lo que interesa es definir un valor adicional y diferencial que se puede ofrecer a un precio razonable, frente a los productos competidores.

### 3. Diseño del concepto de marketing

El próximo paso es diseñar un concepto de marketing que ayude a enfocar el producto en el segmento deseado y comunicar de manera integral el valor que los consumidores deben percibir en el producto.

Ante todo, el envase o presentación debe tener una forma adecuada para garantizar una distribución y exhibición eficiente. El objetivo es asegurar que el producto sea visto cuando está en el estante de venta. Para ello, el envase debe ser algo especial, en forma, color o diseño. Además, hay que evitar, por ejemplo, que un producto para niños se encuentre en un sitio demasiado alto en el módulo de venta, o en otro sitio de la tienda sólo porque el tamaño de envase lo exige.

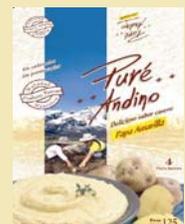
A la vez, la forma del envase tiene que estar en armonía con los demás elementos del concepto de marketing (tamaño, forma, material, marca, fotos, texto etc.) para comunicar eficientemente el mensaje principal al comprador potencial. Está comprobado que un comprador en un supermercado tiende a mirar unos 15 productos en pocos segundos, quedando poco tiempo para convencerlo de las calidades de un determinado producto. Por lo tanto, la estrategia debe consistir en captar su interés con el mensaje principal para forzar al comprador a mirar el envase en detalle de manera que pueda percatarse del valor real que este producto le ofrece. En este sentido, el éxito de un producto depende mucho del concepto de marketing y de su implementación por un buen diseñador, quien logra una visualización óptima de los valores deseados con elementos gráficos (colores, dibujos, letras, etc.). Es sabido que los aspectos esenciales referidos al manejo de la percepción de los consumidores para captar su atención, son los que están ligados a los colores, la forma y la marca principalmente. Por ello, es importante que al momento de definir la marca, ésta reúna las características de fácil escritura, pronunciación y memorización, por ejemplo, para que comprador y consumidor se familiaricen con ella y con los valores o cualidades que hay detrás.

### 4. Evaluación del concepto de marketing mediante "Focus Group"

Una vez que el concepto de marketing ha sido plasmado en un prototipo de envase viene la "prueba de verdad". Se planifica una reunión especial con 6 a 8 personas que

### Puré Andino: procesamiento con cáscara

Conjuntamente con el Ministerio de Agricultura, desde septiembre de 2003 el CIP viene liderando un proceso participativo para innovar nuevos productos con papas nativas. El interés de una empresa de elaborar una sopa instantánea con papas nativas originó una valiosa discusión sobre cómo procesar estas papas, tomando en cuenta que muchas papas nativas tienen ojos muy profundos. Para no perder materia prima en su procesamiento, surgió la idea de procesar las papas con cáscara, opción atractiva desde el punto de vista económico. La gran pregunta, sin embargo, era si el producto sería aceptado. Un sondeo rápido por internet reveló que ya había purés instantáneos con esta característica en el mercado, en los Estados Unidos, y que la cáscara puede ser un factor de venta si se orienta hacia consumidores que dan valor a lo nutritivo y natural. Un par de pruebas y degustaciones demostraron una buena aceptación del producto si no se hace caso de la presentación diferente, con manchas oscuras. Se concluyó que el concepto de marketing del nuevo "Puré Andino" debe enfocarse hacia amas de casas que buscan productos naturales (sin preservantes ni colorantes), sabrosos y nutritivos que se pueden preparar rápidamente.



### Jalca Chips: captar atención por lo visual, natural y social

Con el fin de rescatar variedades de papas nativas, el CIP ha elaborado un concepto de marketing para papas nativas de colores. Luego de haber evaluado la aptitud de fritura, estos chips fueron presentados en una feria internacional de chefs. Se hicieron 72 entrevistas personales para evaluar qué elementos del producto realmente tienen valor para los consumidores. Según los entrevistados, el producto tiene mucho valor por ser exclusivo, más saludable y natural. Menos importante resulta el hecho de que el producto ayude a generar ingresos para los pequeños productores que las cultivan y salvaguardan su biodiversidad. En consecuencia, se elaboró un concepto de marketing que en la parte frontal de la caja destaca los elementos "exclusividad" y "natural y saludable". Recién en la parte posterior se menciona que, además, el producto genera ingresos para los pequeños productores andinos. Además, con el fin de reforzar la idea de que el producto es exclusivo -y para asegurarle un precio alto debido a los pequeños volúmenes de producción- el envase induce a pensar que no es un bocadillo para snack, sino un regalo. Es por esa razón que el producto ha estado vendiéndose en el Duty Free del Aeropuerto Internacional de Lima, Perú.



representen a los consumidores objetivo (consumidores seleccionados con criterios similares y con variables tales como: nivel de ingreso, nivel social, nivel de consumo, edades, factores de cultura y costumbres, etc. con la finalidad de evitar distorsiones de la información a generarse). Es muy importante que esta reunión o "focus group" esté bien estructurada y dirigida para lograr una buena reflexión sobre el concepto y el producto. El contexto de la reunión debe ser amigable para fomentar una interacción abierta y honesta entre los participantes. Es fundamental para evaluar la calidad del concepto de marketing (ver pág 121) que el líder planifique y ejecute cuidadosamente paso por paso la secuencia definida en "Grupos Focales".

#### 5. Afinar el concepto de marketing

Este último paso trata de corregir y mejorar el concepto de marketing tomando en cuenta los comentarios recabados en los "grupos focales" con el fin de afinar la visualización de las características que ayudan a comunicar eficientemente lo que ofrece el producto y de qué manera satisface necesidades específicas del consumidor meta. Estos valores pueden ser intrínsecos, como "natural", "saludable", "nutritivo" u otras sensaciones que se dan por su consumo, o extrínsecos, como su color, sabor, olor, forma, tamaño, o su uso rápido y versátil. La meta es obtener un envase atractivo que refleje tales valores. Una vez afinado, el diseño final del producto puede ser evaluado por las mismas personas que participaron en los "grupos focales".

#### 6. Lanzamiento del producto con marca propia

Es recomendable que las empresas diferencien sus productos con marca propia para darles nombre y cara (=identidad). Esto ayuda a enfatizar la diferencia en calidad frente a sus competidores y brinda seguridad legal para que nadie copie el producto. Una marca también fomenta los esfuerzos promocionales para estimular la compra a corto plazo y otorga confianza al consumidor con el producto a largo plazo.

"Mostrar la cara" mediante una marca refuerza, así mismo, el compromiso real de ofrecer calidad al consumidor. Si el producto no satisface, el consumidor puede identificar el producto fácilmente y evitará volverlo a comprar. Esto da seguridad al consumidor, que es muy importante. Esta seguridad aumenta si le damos al consumidor la opción de contactarse con el servicio al cliente a través de un número telefónico que se encuentre en la etiqueta del producto.

Una marca exitosa significa un capital importante para una empresa. El valor de esta marca puede usarse para lanzar otros productos dentro de una estrategia de diversificación de oferta. Lo interesante en este caso es que los consumidores están muy dispuestos a probar un nuevo producto si tienen confianza en una marca. Induce

a pensar que la empresa es muy innovadora y muy preocupada por mejorar constantemente la calidad de sus productos y brindar satisfacción a sus clientes. En resumen, la marca es el capital de inversión que una empresa tiene para fortalecer su relación con sus consumidores.

Es preferible hacer un seguimiento de cómo los consumidores perciben el producto y la marca a lo largo del tiempo. El nivel de aceptación es un buen indicador para saber si se requieren ajustes en el concepto de marketing o si la marca se presta para ser usada también en otros productos, todo lo cual se logra cuando la marca es bien conocida y su mensaje principal es "calidad" (ver pág 121).

### **Uso de marcas colectivas y sellos de calidad**

Para el sector público, las marcas colectivas y los sellos de calidad pueden ser una opción válida para destacar ciertos productos. La marca colectiva es un instrumento que permite diferenciar productos con el mismo origen, el mismo proceso de elaboración o cualquier otra característica que una ciertos productos y los diferencie frente a otros. Con la debida promoción y un reglamento de uso rígido, que fomente y asegure una producción de alta calidad, una marca colectiva puede convertirse en un instrumento interesante para promover el desarrollo local. Por un lado, la marca colectiva se convierte en un valor seguro para los consumidores que confían en el producto; por otro lado, mejora la colaboración entre los actores que usan la marca. Ambas cosas ayudan a que los actores locales pueden responder con más facilidad e identidad propia a la demanda del mercado para productos de calidad.

El sello de calidad es un aval específico que garantiza la calidad específica de un producto. Comúnmente los sellos de calidad, sea para productos orgánicos o del mercado equitativo, son otorgados por terceros. Son estas instituciones especializadas las que certifican que cierta empresa cumple con los requisitos establecidos en la producción y comercialización del producto que recibe el sello. Gracias a la certificación y otorgación de un sello de calidad de parte de una entidad externa, el consumidor llega a tener más confianza en un sello de calidad que en una marca colectiva. Elegir cuál de las dos opciones es más apropiada depende mucho del contexto y de si los consumidores están dispuestos a compensar el mayor costo de una certificación con un precio más alto del producto.

# Grupos focales

*Maria Elena Alva y Thomas Bernet*

Los "Grupos Focales" o "Focus Groups" son una herramienta metodológica que sirve para evaluar diferentes conceptos de marketing mediante una reflexión hecha por un grupo de 6 a 8 personas que representan el mercado objetivo de consumidores de un producto o servicio específico.

## **¿Para qué sirven?**

Este enfoque grupal ayuda a detectar debilidades y fortalezas de elementos como por ejemplo conceptos de marketing, percepciones del producto en sí, etc. La discusión y reflexión realizadas permiten ajustar y mejorar el concepto de tal forma que esté alineado con las necesidades del mercado meta.

## **¿Cuándo se usan?**

Normalmente se usa este método antes de lanzar un producto al mercado, incluso antes de llevar a cabo el estudio de mercado, ya que los resultados del Focus Group servirán como lineamientos para la elaboración del concepto de marketing. De todas maneras, la información obtenida del Grupo Focal debe complementarse con otras fuentes de información, como sondeos, encuestas o entrevistas individuales, etc. Los Grupos Focales son muy útiles para evaluar productos o servicios y los elementos de éstos (por ejemplo envases y diseños). Revela como perciben los consumidores cierto producto o servicio, a la vez que las mismas sugerencias de los participantes del Grupo Focal ayudan a mejorar la presentación del producto (oferta), para que esté mejor alineada con el consumidor (demanda).

La forma más común de documentar estas reuniones es la filmación o grabación, ya que se recibe tanta información a una velocidad tan grande que se hace imposible registrarla completamente en forma escrita. Si no es posible grabar o filmar, es recomendable que dos facilitadores estén presentes para que uno tome notas de todo lo mencionado.

Se recomienda sostener más de una sesión de focus group, dado que en algunas ocasiones se obtienen datos no representativos, innecesarios o incompletos debido a que la discusión se desvió de su rumbo inicial.

### **Planificación de una reunión**

Es importante planificar bien la reunión. Primero se deben delinear los objetivos generales del focus group, para luego diseñar las preguntas o parámetros que se seguirán para alcanzarlos. Luego se pasa a la planeación propia de la sesión.

Se establecen horarios y fechas de las reuniones a llevarse a cabo. Se recomienda que duren entre una a una hora y media. La reunión debe fijarse en un horario tal en que los participantes no se sientan cortos de tiempo.

Es primordial asegurar que los invitados a la reunión representen el grupo meta de los consumidores a los que se quiere llegar con el producto y que pertenezcan a un grupo o status similar, teniendo en cuenta variables como sexo, edad, nivel socio económico, preferencias de consumo, etc. El número recomendable y generalmente usado de participantes en un focus group es de 6 a 8 personas.

El ambiente de la reunión deberá ser familiar y promover la participación homogénea de los invitados. Todos los participantes deben verse y escucharse bien. Los invitados deberán sentir que no se está siguiendo una estructura rígida a pesar de que, en realidad, se está siguiendo un esquema detalladamente planificado por el líder, quien busca obtener información específica. Brindar bebidas y snacks es conveniente, pero sólo si no afectan los resultados de la degustación del producto bajo evaluación. Todos los materiales de trabajo y los productos que se evalúan deben estar listos de antemano.

### **Secuencia de una reunión**

#### **1. Introducción.**

Este primer paso es importante para crear un ambiente amigable y familiar. Es importante que los participantes se sientan bien y estén animados para compartir sus ideas con los demás. Es muy importante también comunicar a los participantes la meta de la reunión y que la información que provean será muy importante para mejorar o dar forma al producto que se va presentar.

Resulta útil comunicar el objetivo y la agenda de la reunión. Por su parte, el líder debe mencionar la "regla principal del juego": que se respeta y aprecia cualquier comentario. ¡El propósito del Focus Group es conocer los diferentes puntos de vista y no juzgar las diferentes opiniones!

#### **2. Conocer las percepciones generales sobre el producto propuesto sin mostrar el producto.**

Este primer paso ayuda a conocer las percepciones que los consumidores en general tienen sobre el producto propuesto.

El líder escribe en una hoja de un rotafolio o en una pizarra los diferentes elementos mencionados, de tal forma que los participantes puedan leerlos y emitir posteriormente sus comentarios. Esta visualización ayuda luego a ponderar o subrayar los factores más importantes y positivos, y facilita que el líder siempre pueda referirse a elementos mencionados anteriormente. A la vez, las hojas del rotafolio son una buena base y evidencia de la información que se ha obtenido durante la reunión.

Posibles preguntas:

¿Compran y/o consumen productos del tipo X? ¿Por qué y para qué compran tal producto? ¿Qué utilidad tiene este producto frente a otros productos? ¿Qué ventajas y desventajas tiene este producto frente a otros?, ¿Dónde lo compran?, ¿Con qué frecuencia lo compran?, etc.

### 3. Conocer percepciones sobre el concepto de marketing: mostrar el envase diseñado.

Este paso ayuda evaluar el concepto de marketing y su coherencia con los factores más positivos que se atribuyen a este producto, mencionados en el paso anterior.

La evaluación del envase debe referirse a tamaño, forma, colores, etc. y más específicamente a la priorización de los elementos que dan valor al producto, los "factores de compra". Es importante verificar si los participantes perciben en el envase las ventajas reales que el producto ofrece: no vale la aprobación "que bonito" ni otras similares. Queremos estar seguros de que el mensaje del envase llega al consumidor con mucha claridad y motiva la compra

En este paso es importante averiguar cuánto estarían dispuestos a pagar los participantes por el producto. El precio -que se anota en un papel individual, de manera escondida- es una referencia importante del valor que cada participante percibe a esta altura.

Posibles preguntas:

¿Qué les parece este producto? ¿Les parecen adecuados la forma y tamaño? ¿Refleja las ventajas que tiene? ¿Se diferencia correctamente de otros productos? ¿Hay algo que no les gusta en el envase, o que se puede mejorar? ¿Dónde se debería vender este producto? ¿Cuánto pagarían por este producto?



El líder escribe en una hoja de un rotafolio o en una pizarra los diferentes elementos mencionados.

### 4. Evaluar percepciones en cuanto al producto versus el concepto: degustación del producto.

Este paso ayuda a evaluar si la percepción que genera el concepto de marketing es congruente con la percepción que se da en el momento de consumo: si existen diferencias entre estas dos percepciones, el concepto de marketing no es válido y deberá ser cambiado. ¡No se puede correr el riesgo de frustrar al consumidor con promesas en el envase que luego no se cumplirán al momento del consumo! Un consumidor frustrado, primero, no va a volver a comprar el producto y, segundo, tenderá a hacerle mala publicidad.

Un índice importante de satisfacción es el precio que se pagaría ahora, recién degustado el producto, frente al precio mencionado anteriormente. Se debe anotar el nuevo precio en el mismo papelito individual. Si este segundo precio es mayor, la calidad del producto convence aún más que el concepto de marketing. Si es menor, el producto es deficiente en su calidad y no satisface las expectativas que genera el concepto de marketing.

En ambos casos deberá analizarse la mejor forma de reajustar el concepto de marketing. Es importante llegar a contar con un producto de calidad, que satisfaga al consumidor tanto en el momento de la compra como en el momento del consumo.

Posibles preguntas:

¿Qué les parece el sabor, la consistencia, el color, el tamaño etc. del producto? ¿Estos elementos concuerdan con lo que promete el envase? ¿Perciben un conflicto entre lo que hace creer el envase y lo que ofrece el producto? ¿Faltan mencionar elementos en el envase? ¿El precio mencionado anteriormente les parece adecuado o perciben que debería ser más alto o más bajo?

Ojo: Es muy importante que la degustación del producto se lleve a cabo después de haber presentado el concepto de marketing. Si la degustación se realiza antes de haber observado el concepto de marketing, el consumidor construye su propio concepto con la información que tenga y va a comparar el producto con otro que le parece similar. Así, un factor positivo puede parecer negativo, simplemente por no tener suficiente información sobre el producto. Por ejemplo, una papa morada puede dar la impresión que está medio malograda si no se sabe que el azul se debe a un pigmento natural que incluso es anticancerígeno. La información anticipada cambia y diferencia el producto.

### **5. Evaluar el merchandising del producto propuesto: presentar diferentes opciones.**

Este paso permite evaluar dónde y cómo se deberá vender el producto, pensando que el lugar de venta y la forma de presentación y promoción deben orientarse al grupo objetivo de compradores. Es importante reflexionar acerca de los aspectos emocionales que estimulen e incentiven a la compra. ¡Por ejemplo, un ama de casa no se anima a comprar un saco de papas de 10 kg. en el supermercado, porque le llena la mitad del carrito! El envase debe ser práctico tanto al momento de la compra como al momento de su uso. En ese sentido, una pregunta de reflexión sería si el envase debe cerrarse otra vez para facilitar el consumo del producto por partes.

Para el punto de venta, se requiere evaluar si el producto llama adecuadamente la atención mediante elementos gráficos como letras, colores, dibujos, fotos, etc. o por su ubicación y presentación en el punto de venta. Lo óptimo es que el consumidor encuentre el producto sin buscarlo y se emocione al comprarlo. Medios de promoción, como vendedoras, estantes especiales o fichas de información, pueden ayudar a lograr tal fin. Es importante que estas opciones de merchandising y promoción sean evaluadas en función de la lógica del consumidor objetivo. Quizás existan opciones para vincular la promoción del producto con el consumo de otro complementario (por ejemplo, la venta de papa con salsa especial) o un punto de venta especial (por ejemplo, venta en estantes especiales ubicados en la entrada de un supermercado o cerca de carnes o vegetales con los que generalmente se consume este producto).

Posibles preguntas:

¿En que puntos de venta y en qué secciones se debería colocar el producto? ¿Cuál es la presentación más práctica para la compra y para el uso del producto? ¿Se deberían ofrecer diferentes presentaciones del producto? ¿Qué medios de promoción son los más adecuados para este producto?

### **6. Clausura de la reunión y seguimiento**

Es importante agradecer a los participantes del Grupo Focal no solamente con palabras sino también con un regalo físico. Es ideal obsequiar el mismo producto que se ha evaluado. Esto incluso da una oportunidad de hacer un seguimiento pues posiblemente otras personas van a usar el producto. Hay diferentes maneras de hacer este seguimiento: otra reunión, entrevistas personales, formales o informales, por teléfono o correo electrónico, etc.

### Aplicación: 'Grupo Focal' para evaluar hojuelas en base de papa amarilla

Para evaluar y afinar dos conceptos de marketing para hojuelas (chips) de papa amarilla, el CIP realizó un grupo focal con 6 amas de casa con hijos de 3 a 8 años de edad.

Después de haberles preguntado sus opiniones acerca de esta clase de producto, se presentó un concepto de marketing orientado a los niños: "Papy Bum" (1). Se discutió el valor de los diferentes elementos que aparecen en el envase. Las amas de casas percibían cosas muy interesantes. Por ejemplo, indicaron que mencionar la marca genérica del fabricante, "Top Chips", no tiene sentido y que el diseño no les da mucha confianza. Así mismo, indicaron que para ellas es importantísimo saber que se trata de un producto natural y nutritivo y que tiene menos grasa, factores todos estos decisivos para comprar el producto.

Luego se demostró un avance del concepto de "Papy Bum" (2). Este envase agradó mucho más, aunque también hubo comentarios acerca de su carencia de información nutricional. Además, les llamó la atención no conocer a la empresa fabricante que aparece en el envase (A&L). Dijeron que el logotipo del CIP en el envase, por ser un Centro Internacional y por añadidura dedicado al estudio de la papa, ayudaría generar más confianza.

En general, la degustación del producto reflejó el valor percibido sobre el envase. El precio mencionado antes y después de la degustación también era coherente.

Mencionaron que con preferencia les gustaría comprar el producto en los siguientes puntos de venta: supermercados, gasolineras y kioskos. La presentación debería ser múltiple: pequeña, para loncheras; mediana, para reuniones familiares; y grande, para cumpleaños.

Al final, se agradeció la participación de las asistentes y se les obsequió varias bolsas del producto. Todas se llevaron un cuestionario a la casa para anotar la opinión de los hijos y sus amigos. Como resultado, los mayores de 6 años indicaron que no les gustaba el chico que aparecía en el primer paquete de "Papy Bum" (1): "¡Es muy niño!", fue la respuesta más repetida.

Toda la información se concretizó en un concepto afinado que luego fue muy bien recibido por las mismas amas de casa.



1



2

# Organización de la oferta de papa a un nicho de mercado

*Cecilia Monteros, Fabián Montesdeoca y Ann Gautier*

Esta herramienta pretende identificar los pasos que deben implementarse para vincular la oferta de una comunidad o zona definida hacia demandas específicas, de manera que los productores respondan eficientemente a la dinámica del mercado, superando las limitaciones técnicas, de volumen y continuidad de la producción a través de la participación organizada de varios actores.

## **¿Para qué sirve la herramienta?**

Permite a los pequeños productores vincularse de manera más directa con el mercado, incrementando sus ingresos y manteniendo una interacción permanente con la demanda.

## **¿Cuándo se debe usar?**

Cuando uno de los principales problemas identificados en una zona o comunidad tiene que ver con la comercialización y los bajos precios. Además, deben existir grupos organizados de pequeños agricultores motivados a iniciar negocios y una oportunidad de mercado, y las dos partes deben estar dispuestas a negociar y llegar a acuerdos permanentes.

## **¿Cómo hacerlo?**

### **Paso 1: Sondeo Rápido de Mercado.**

Este paso lo realiza la institución con los líderes campesinos. Sirve para identificar, participativamente, un nicho de mercado con los agricultores y promover el empoderamiento de los agricultores, además sirve para caracterizar la demanda y conocer las exigencias de los demandantes para responder con oportunidad, volumen y calidad (eficiencia).

### **Paso 2: Presentación y discusión de las oportunidades de mercado con la comunidad.**

Esta actividad la realiza la institución con los líderes campesinos que participaron en el sondeo de mercado. Los líderes presentan a los

miembros de la comunidad, de la manera más visual posible, los resultados del sondeo de mercado y las oportunidades de negocios que existen. Esta actividad permite identificar a los socios de la comunidad que quieran participar en el negocio.

**Paso 3: Caracterización de la oferta.**

Esta actividad la realizan los líderes campesinos con la institución. Se realiza un mapeo de los socios y sirve para conocer detalladamente la oferta para planificar las siembras y cosechas para responder con eficiencia a la demanda. Al final de la reunión se debe tener los nombres de los socios interesados, disponibilidad de tierras, localización de los lotes (zona baja, media y alta), épocas de siembra buenas, épocas riesgosas, ciclo del cultivo, disponibilidad de riego y variedades.

**Paso 4: Reglamentación y elección de comisiones de trabajo.**

Esta actividad es liderada por los líderes campesinos y los miembros de la comunidad quienes elaboran reglamentos y eligen a los miembros de las comisiones de comercialización y producción.

**Paso 5: Acercamiento y negociación entre los ofertantes y los demandantes.**

Los líderes campesinos y los técnicos de la institución elaboran una propuesta de negociación que será presentada al gerente del negocio, fijando los términos del contrato. La forma habitual de negociación es mediante un compromiso verbal; sin embargo, lo ideal es comprometer a las partes a través de la firma de un contrato.

**Paso 6: Planificación del calendario de siembras y cosechas.** Su elaboración estará a cargo de los líderes campesinos, los miembros de la comunidad y los técnicos.

**Paso 7. Implementación de producción y comercialización.** Los miembros de la comunidad, inscritos en el plan de producción, son los responsables del manejo del cultivo con el apoyo de la institución. La responsabilidad se extiende desde la preparación del suelo hasta la cosecha y selección. La comisión de mercadeo y un técnico de la ONG coordinadora del proyecto son los responsables de la comercialización.

En el cuadro 1 mostramos un resumen de los pasos a seguir, los responsables, y el tiempo de duración de cada uno.

**Factores críticos**

- No todos los agricultores cumplen con la calidad exigida para responder a la demanda.
- Los factores climáticos pueden dificultar la operatividad del plan de producción para responder a los compromisos establecidos.
- Débil empoderamiento de los productores.
- Se necesita un técnico que ayude a implementar las actividades de producción y comercialización.

**Aplicación concreta en Ecuador: Proyecto de comercialización de papa seleccionada para pollerías**

Los principales problemas de los agricultores de la comunidad de Pusniag de la provincia de Chimborazo eran:

**Cuadro 1: Resumen de pasos**

Paso	Responsable	Tiempo
Sondeo Rápido de Mercado	Institución líder y líderes campesinos	20 días
Presentación y discusión de las oportunidades de mercado con la comunidad.	Institución con líderes campesinos del paso 1	30 días
Caracterización de la oferta	Líderes campesinos y la institución	
Reglamentación y elección de comisiones de trabajo.	Líderes campesinos y miembros de la comunidad	
Acercamiento y negociación entre los ofertantes y los demandantes	Líderes campesinos y técnicos de la institución	15 días
Planificación del calendario de siembras y cosechas	Líderes campesinos, miembros de la comunidad y técnicos	12 meses
Implementación de producción y comercialización	En producción: miembros de la comunidad En comercialización: comisión de mercadeo y técnico de la ONG	

- Los precios de papa en el mercado no cubrían los costos de producción (5 dólares/qq).
- Había inestabilidad en los precios de papa en el mercado (De 1 a 16 dólares/qq).

Por lo anteriormente mencionado, los agricultores vieron la necesidad de buscar estrategias para obtener precios estables y que cubran al menos los costos de producción.

Pasos 1 y 2: Sondeo Rápido de Mercado y discusión de las oportunidades de mercado con la comunidad

Agricultores del CIAL 11 de Noviembre, visitaron varios mercados y restaurantes para identificar las mejores opciones de mercado. (Matriz 1).

### Matriz 1. Exigencias y oportunidades de negocios

Nombre del negocio	Variedad que compra	Volumen que requiere	Frecuencia compra	Características que debe tener la papa	Precios que están dispuestos a pagar	Oportunidad de negocio

Con los resultados del sondeo, se organizó una reunión con los miembros de la comunidad de Pusniag. Se identificó como la mejor opción "Desarrollar un proyecto de Comercialización para entregar papa seleccionada al Pollo Ejecutivo". La comunidad propuso comenzar la entrega con 20 qq por semana, y luego ir incrementándola paulatinamente hasta llegar a 60 qq/semana (el 50% de la demanda del Pollo Ejecutivo).

Se llevaron muestras de las siete variedades que siembran en la comunidad. Las variedades que pasaron las pruebas de fritura fueron Fripapa y Papa Pan. El tamaño de los tubérculos de estas dos variedades debe ser superior a 8 cm.

**Paso 3: Caracterización de la oferta.** Se realizó un mapeo de los socios interesados (Matriz 2), que ayudó a caracterizar la oferta. Se definió que por 1 qq sembrado se espera cosechar 12,5 qq. Entre el 40 y 60% de la producción total de cada socio podrá ser comercializada (mayor a 8 cm), el resto servirá para semilla y consumo.

### Matriz 2. Mapeo de los agricultores

Nombre del agricultor	Zonas	Variedad	Superficie disponible para sembrar papa	Fecha Siembra adecuada	Fecha Siembra riesgosa	Disponibilidad de riego	Fecha cosecha

**Paso 4: Reglamentación y elección de comisiones de trabajo.** Los líderes campesinos y los miembros de la comunidad elaboraron los reglamentos y mecanismos de capitalización: (cada socio debe aportar 10 centavos por saco vendido, que servirá como un fondo de solidaridad para aquellos socios que siembran en épocas riesgosas).

Se eligieron:

- Comisiones de comercialización (4 socios) que se encarguen de las negociaciones.
- Comisiones de producción (3 socios) que se encarguen de la planificación de siembras.
- A una mujer, encargada de manejar el fondo de solidaridad y el registro de ventas.

**Paso 5: Implementación de producción y comercialización.** La Comisión de Comercialización conjuntamente con el técnico de la institución elaboró una propuesta de negociación para el gerente, que consistía en la entrega de 20 quintales por semana de Fripapa y Papa Pan seleccionada, sin plagas y con tubérculos mayores a 8 cm. Para Fripapa se fijó el precio mínimo en 8 dólares y el máximo en 14 dólares, y para Papa Pan, el precio mínimo fue 6 dólares y el máximo 12 dólares.

La comisión de planificación elaboró un calendario de siembras (Matriz 3), para asegurar la entrega de 20 qq por semana.

### Matriz 3. Planificación de siembras y cosechas

Nombre del Agricultor	Zona	Variedad <sup>1</sup>	Quintales sembrados por agricultor													
			E	F	M	A	M	Jn	Jl	Ag	S	O	N	D		
Agricultor 1																
Agricultor 2																
Agricultor n																
Nmero quintales sembrados/mes																
Nmero quintales producidos																
Nmero. quintales a comercializar																

1: Friepapa para épocas buenas y Papa pan para épocas riesgosas

Los miembros de la comunidad, inscritos en el plan de producción, son los responsables del manejo del cultivo con el apoyo del técnico de la institución. La responsabilidad se extiende desde la preparación del suelo hasta la cosecha y selección.

# RAAKS: metodología para promover la innovación entre actores rurales

*Thomas Bernet, Paul Engel, Graham Thiele y Gastón López*

RAAKS significa en inglés "Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge Systems", es decir, "evaluación rápida de sistemas de conocimiento agrícolas". Es una metodología desarrollada por la Universidad de Wageningen durante la década del noventa (Engel et al 1997).

## **¿Qué es RAAKS?**

De manera participativa, busca analizar las voluntades, relaciones e intercambios de conocimientos entre diferentes actores alrededor de un tema con el fin de generar alianzas y propuestas de acción, creando conciencia y entendimiento para emprender de manera conjunta cambios o innovaciones que beneficien a los participantes.

RAAKS se dirige en particular a sistemas de conocimiento relacionados a temas agrarios. Involucra a todos los actores relevantes que tienen que ver con la generación, transmisión o uso de conocimientos agrícolas: agricultores, ONGs, comerciantes, procesadores, investigadores, políticos, vendedores de insumos, etc.

## **¿Para qué sirve?**

El RAAKS es ideal para analizar y fomentar diferentes formas de "enlazamiento" ("networking" en inglés) entre diferentes actores y dirigirlo hacia metas comunes para: (1) identificar oportunidades de desarrollo y (2) resolver conflictos por discrepancias o malos entendidos entre los actores.

El RAAKS se presta para dinamizar el intercambio de información y para unificar intereses. Si bien el RAAKS reconoce que diferentes actores pueden tener distintos intereses y visiones frente a un mismo tema, busca los elementos comunes que puedan fortalecer a la acción en conjunto. Tomando como base una buena interacción, RAAKS ayuda

estimular un proceso de aprendizaje que luego fomenta la construcción de una visión compartida.

### **Estructura y lógica del RAAKS**

El RAAKS suministra un proceso participativo que busca el debate y la reflexión entre diferentes actores para analizar un tema con profundidad y planificar intervenciones coordinadas. Este proceso tiene tres fases:

- Fase A: Definir el sistema relevante.
- Fase B: Análisis de limitantes y oportunidades.
- Fase C: Articulación de políticas y planificación de la intervención.

El RAAKS enfatiza el intercambio de información entre los diferentes actores desde el inicio. Para facilitar el análisis y el intercambio de conocimientos, el RAAKS cuenta con "ventanas" y "herramientas". Las "Ventanas" son aspectos de la gestión u organización para la innovación relacionados a un tema que deben analizarse en cada fase. Las "Herramientas" son módulos o ejercicios muy prácticos que se pueden usar para analizar estos aspectos. Cada ventana cuenta por lo menos con una herramienta que puede aplicarse, dependiendo de la complejidad del aspecto que se evalúa.

Ambos elementos, ventanas y herramientas, están bien desarrolladas e ilustradas en la Caja de Recursos RAAKS, que es de gran valor para los facilitadores del proceso:

#### **Fase A: Definir el sistema relevante**

- Ventana A1: Definición o redefinición de los objetivos del diagnóstico (1H).
- Ventana A2: Identificación de los actores relevantes (1H).
- Ventana A3: Identificación de la diversidad en los planteamientos de la misión (1H).
- Ventana A4: Diagnóstico del medio (1H).
- Ventana A5: Aclaración de la situación del problema en su contexto (3H).

#### **Fase B: Análisis de limitantes y oportunidades**

- Ventana B1: Análisis del impacto (1H)
- Ventana B2: Análisis de los actores (1H)
- Ventana B3: Análisis de la red de conocimiento (3H)
- Ventana B4: Análisis de la integración (2H)
- Ventana B5: Análisis de las tareas (1H)
- Ventana B6: Análisis de la coordinación (2H)
- Ventana B7: Análisis de la comunicación (1H)
- Ventana B8: Entendiendo la organización social de la innovación (3H)

#### **Fase C: Articulación de políticas y planificación de la intervención**

- Ventana C1: Análisis de la gestión del conocimiento (1H)
- Ventana C2: Análisis del potencial de los actores (1H)
- Ventana C3: Compromisos estratégicos para un plan de acción (2H)

Estas 3 fases del RAAKS dan al método una estructura lógica para llegar desde una etapa inicial, de diagnóstico, hasta la definición de un plan de acción sobre la base de un consenso (parcial) entre los participantes del proceso. La disposición de varias ventanas y herramientas por fase agiliza la evaluación participativa liderada por una institución de I & D.

### Fortalezas del RAAKS

Frente a otros métodos, el RAAKS ha demostrado su gran fortaleza para juntar e involucrar a diferentes actores, con diferentes intereses y visiones, y llegar a consensos de cómo colaborar e intervenir para superar limitantes de la innovación. En general, destaca por estas ventajas:

- Análisis profundo y participativo de los factores que impiden lograr la innovación de los sistemas productivos rurales.
- Fomento del aprendizaje mutuo y enlazamiento práctico mediante un buen intercambio de experiencias.
- Adaptabilidad a diferentes contextos, con diferentes problemas y actores.
- Flexibilidad en el uso de sus herramientas.
- Generación de consenso para planificar intervenciones y acciones compartidas.

### Limitaciones del RAAKS

El RAAKS ha sido aplicado exitosamente en países desarrollados y subdesarrollados, y no solamente en contextos del agro, lo cual demuestra que el método tiene pocas limitaciones. Estas eventualmente se demuestran cuando se quiere usar el método para fines y en contextos muy específicos.

En cierto modo, el método se queda corto frente a los siguientes aspectos relevantes para el desarrollo rural:

- ¿Cómo garantizar la participación activa de los actores especialmente de los más importantes, en las reuniones donde el costo de oportunidad del tiempo es mayor (sector privado)?
- ¿Cómo asegurar que los actores realmente implementen las propuestas que se elaboran durante el RAAKS?
- ¿Qué capacidades requiere un líder del RAAKS para enfocar bien el proceso y generar una interacción fructífera de óptimos resultados?
- ¿Cómo empoderar a los agricultores que participen en este proceso, más allá de los conocimientos ganados y las propuestas elaboradas?

### El RAAKS y su uso potencial en cadenas productivas

Cuando se usa el RAAKS en cadenas productivas, el reto no es solamente llegar a definir nuevas reglas de colaboración a lo largo de la cadena (innovación institucional), sino también generar nuevos productos que conlleven beneficios concretos a todos los actores de la cadena. Esto implica pautas metodológicas de cómo enfocar el proceso: ¿desde la oferta o desde la demanda? Este enfoque y estas pautas de liderazgo son, así mismo claves, para mantener la buena participación del sector privado, que exige resultados tangibles a corto o mediano plazo para mantenerse involucrado.

Estas consideraciones han llevado a la construcción de un método ampliado, basado en la misma estructura de tres fases que tiene RAAKS. Este nuevo método se llama "Enfoque Participativo en Cadenas Productivas" o "EPCP", e incluye pautas para desarrollar innovaciones específicas a partir de una buena interacción entre los diferentes actores de la cadena, fomentando la confianza y la colaboración. En contraste con RAAKS, las 3 fases del EPCP incluyen la implementación de las propuestas elaboradas. El proceso del EPCP termina con el lanzamiento de productos concretos al mercado, como ya se ha descrito en la primera parte de esta publicación.

### Aplicación del RAAKS: Coordinar la crianza de caballos en Holanda

Las primeras aplicaciones de RAAKS se llevaron a cabo en Holanda en los años 80, principalmente para reestructurar la investigación y extensión agrícola que fue parcialmente privatizada. Para facilitar esta transición, el RAAKS parecía útil, analizando el nuevo contexto de manera participativa y generando una visión y propuesta compartida entre los actores del sector sobre cómo fortalecer la interacción entre los diferentes actores del agro con miras a la innovación.

Así, el RAAKS fue usado, entre otras cosas, para analizar y generar propuestas para reestructurar el sistema de conocimiento de la crianza de caballos a nivel nacional. Para analizar la situación en base a un intercambio de conocimientos y llegar a propuestas concretas, se planificaron dos talleres que involucraron a los diferentes actores de ese sector en el análisis de la situación y para compartir ideas, intereses, etc.

Antes del primer taller, el grupo de investigadores y líderes del proceso hizo un sondeo rápido mediante entrevistas e información secundaria. Esta información fue usada para planificar el primer taller (a quién invitar, qué temas tratar y cómo, etc.), que buscaba dar la oportunidad a cada actor de presentarse y expresar sus ideas en una primera discusión. En el segundo taller se profundizaron los temas relevantes y se analizaron las limitaciones y oportunidades de intercambio de conocimiento e información entre las diferentes entidades. ¿Cómo se podría garantizar una buena colaboración para lograr la innovación rápida y oportuna en el futuro?

En su fase A, el RAAKS demostró su eficacia para delimitar los factores que inhibían el intercambio de conocimientos e información y la innovación en ciertos sectores de la crianza de caballos. Los mismos actores ayudaron a definir qué aspectos de la crianza de caballos eran sustanciales y cómo se afectaban por los cambios de tendencias de uso de caballos, etc. De hecho, el tema era más complejo de lo que los líderes del proceso habían percibido al inicio, e involucraba más actores de los que se pensaba a primera vista. En su fase B, el RAAKS reveló las limitaciones y oportunidades de colaboración, comunicación e información, facilitando que en la fase C se llegaran a realizar sugerencias muy concretas de cómo mejorar la colaboración institucional, definiendo el papel que deberían cumplir los actores clave.

En conclusión, RAAKS funcionó muy bien en esta aplicación. El temor de que los actores clave no dispusieran de un día y medio para participar en los dos talleres no tenía fundamento. Más bien los participantes estaban muy motivados por la experiencia del primer taller e hicieron todo lo posible para no faltar al segundo. Parece que el aprendizaje y los nuevos contactos compensaron con creces la inversión en tiempo. La limitación que surgió fue cómo implementar las propuestas generadas sin disponer de una estructura de gestión colectiva que pudiera seguir involucrando a todos los actores. El RAAKS, como método de diagnóstico y planificación de acciones, no dio pautas sobre cómo proseguir en este caso.

**Referencias**

Engel Paul GH & Solomon ML. 1997. Facilitando la innovación para el desarrollo, Caja de recursos RAAKS, traducción en Español del 2000, Editorial RIMISP, Santiago de Chile. Incluye: Paul GH Engel, La organización social de la innovación y Paul G. Engel & Monique L Salomon, Enredamiento para la innovación, ventanas y herramientas.

[www.rimisp.cl](http://www.rimisp.cl) (Español);

[www.kit.nl/specials/html/rk\\_raaks.asp](http://www.kit.nl/specials/html/rk_raaks.asp),(Inglés)

# Diagnóstico de la cadena productiva

*Cristina Fonseca y Gastón López*

El diagnóstico es considerado por las ciencias sociales una herramienta básica que facilita la colección y análisis de la información de una situación dada en un ámbito rural o urbano.

Un diagnóstico puede formularse a partir de una información secundaria, tomando como base la información estadística generada por organismos gubernamentales ó privados; también puede formularse a partir de una información primaria, basándose en la técnica de entrevistas a personas ó actores de la cadena productiva, como comerciantes, procesadores, productores y consumidores.

Entre las técnicas que emplean la información primaria están:

1. La encuesta de diseño muestral, orientada por la representatividad estadística de la información, generalmente referida al universo poblacional de actores en los diferentes eslabones de la cadena.
2. La encuesta de casos, aplicada a un grupo definido de actores en forma dirigida y no aleatoria, ésta técnica considera secundaria la representatividad estadística muestral.
3. El sondeo o entrevista informal es principalmente exploratorio, participan informantes clave de la cadena con quienes el especialista confronta sus opiniones o hipótesis.
4. Las entrevistas formales, priorizan la opinión de los actores y su contexto tecnológico y socioeconómico mediante la confrontación del investigador con el usuario. En este caso, el tamaño de la muestra no guarda proporción con la población, muchas veces la muestra es pequeña, pero asegura una buena calidad de información.

## **¿Para qué sirve?**

Con el diagnóstico rápido es posible describir las circunstancias y prácticas de un grupo de actores representativos de la cadena, identificar las limitantes en los diferentes eslabones de la cadena (producción, comercialización, procesamiento, utilización y consumo), entender las causas de los problemas y comenzar a considerar posibles soluciones.

Asimismo, durante el diagnóstico es posible identificar actores clave dentro de cada eslabón de la cadena, también sensibilizar a dichos actores sobre las limitaciones existentes para el desarrollo de un determinado producto y motivarlos para su participación en el desarrollo de alternativas de solución.

### ¿Cuándo se debe usar?

La técnica del diagnóstico se debe usar cuando se quiere una mayor integración del investigador con los diferentes actores de la cadena para captar aspectos esenciales de su entorno, como sus características, sus limitaciones y causas y sus potencialidades. Por ejemplo: los agricultores con respecto al clima, al cultivo, etc.; los procesadores artesanales o industriales con respecto a la materia prima, al proceso mismo, etc.; los comerciantes con respecto al abastecimiento, al precio, etc. los consumidores, con respecto a la calidad y a los usos del producto. El grado de participación del usuario es muy alto, permite que sea éste quien defina su problema y lo comparta con el investigador

También, cuando los recursos económicos y humanos son escasos, el diagnóstico rápido es útil porque no es inflexible en cuanto al número de entrevistados que constituyen la muestra del diagnóstico, si no la riqueza y el grado de profundidad alcanzado en las entrevistas sobre un determinado caso.

### ¿Cómo hacerlo?

La ejecución del estudio de diagnóstico por lo general requiere 5 pasos básicos:

1. Preparación
2. Planificación y la formulación
3. Aplicación
4. Evaluación y
5. Procesamiento y análisis.

**1. Preparación:** Una vez identificada la cadena productiva y el ámbito geográfico, el objetivo central es acopiar la información necesaria para la planificación, la formulación de hipótesis y la aplicación de la entrevista. Esta información puede ser:

- a) primaria, generada a través de la técnica del sondeo con las personas clave y en cada eslabón de la cadena productiva,
- b) secundaria, cuyas fuentes provienen de las estadísticas de los diferentes sectores comprometidos en el estudio de cadenas, (por ejemplo, los sectores agrícola, industrial o comercial, con información referida a ciclos de producción, volúmenes de abastecimiento y de procesamiento, precios, volúmenes y frecuencias de venta y de consumo, etc.), o información técnica, como estudios de tesis, o monografías que aporten a una visión global de la cadena productiva.

**2. Planificación y formulación:** En esta etapa, es importante formar un equipo de investigadores con diferentes disciplinas, de las ciencias sociales y biológicas, que contribuyan a formular los objetivos, hipótesis y las variables del estudio bajo un enfoque integral. De esta manera se integra el aspecto social, económico y técnico en los diferentes eslabones de la cadena productiva. También es importante definir el tamaño de la muestra y a la vez los actores clave a ser entrevistados en función a los objetivos trazados para el estudio.

El tamaño de la muestra estará en función de la homogeneidad de la población de los actores dentro de cada eslabón de la cadena productiva. Si la población es muy heterogénea procede la estratificación, por ejemplo, a nivel de productores: pequeño, mediano y grande; de comerciantes: minoristas y mayoristas; de procesadores: artesanales e industriales; y de consumidores: restaurantes, amas de casa, niños, etc. Como se trata de un estudio cualitativo, será importante que el tamaño de la muestra sea de una cantidad manejable y que garantice una buena calidad de la información.

Con las hipótesis planteadas se procede a la formulación de las preguntas. Cada hipótesis puede dar origen a una o más preguntas, con los cuales se elabora el cuestionario para la entrevista. Se emplearán preguntas de tipo abierto o respuesta múltiple (ejemplo: ¿cuáles son las ventajas de la papa?) y de tipo cerrado o respuesta única (ejemplo: ¿qué cantidad de papa compra a la semana?).

Una vez elaborado el cuestionario, se organiza un taller de formulación con la participación del grupo de entrevistadores para revisar y corregir las preguntas y realizar una primera prueba de la entrevista dentro del taller, de tal manera que se evalúe la operatividad de la entrevista, se corrijan las fallas y los entrevistadores se familiaricen con su desarrollo. Finalmente se obtiene una nueva versión del cuestionario, que estará listo para aplicarlo en la zona de estudio.

En esta etapa es importante formular una matriz que considere los diferentes eslabones de la cadena y las variables a estudiar, tal como la que se muestra en el Anexo 1 en la página 149.

**3. La Aplicación:** Es importante saber que toda entrevista requiere de tres reglas básicas: escuchar, observar y registrar. La aplicación comprende la prueba de la entrevista y la entrevista en sí. La ejecución de la prueba debe realizarse en el ámbito geográfico elegido para el estudio y estar dirigido a un número pequeño de actores clave -de 3 ó 5- con el fin de evaluar si cumple su cometido. En cuanto a la formulación de las preguntas, será importante determinar si las preguntas son de fácil entendimiento o son complejas o confusas. También es importante calcular el tiempo que toma su aplicación. Dicha prueba se realizará una semana antes para tener el tiempo suficiente de realizar las correcciones y/o adaptaciones necesarias.

La entrevista en sí procede una vez definido el cuestionario. Esta entrevista es ejecutada por el grupo de entrevistadores (de 2 a 5) que se trasladarán a la zona elegida para el estudio por un lapso determinado de tiempo, puede ser de una a cuatro semanas, dependiendo del tamaño de la muestra elegida, de la amplitud del cuestionario y del número de encuestadores. El grupo de actores clave pertenecientes a un determinado eslabón de la cadena deberán ser entrevistados de preferencia dentro de su entorno laboral, por ejemplo, los agricultores en sus campos de cultivo o en sus almacenes, de esa manera se facilita la obtención de la información solicitada, al estar concentrados en el tema de estudio.

En el diagnóstico rápido de cadenas productivas, el diagnóstico -de preferencia- debe iniciarse en el eslabón final, es decir los comerciantes y/o consumidores, con la finalidad de identificar las limitaciones y potencialidades del producto comercial para luego buscar las causas de

tales limitantes o las alternativas de solución en los otros eslabones de la cadena.

**4. Evaluación:** Una vez realizadas las primeras entrevistas (en el primer día de la entrevista) el equipo se reunirá para comparar la información obtenida y comentar la importancia de los temas, de tal manera de ajustar la formulación de las preguntas a los objetivos del estudio.

**5. Procesamiento y análisis:** Terminada las entrevistas, el equipo de entrevistadores asume la tarea de verificar la consistencia de las respuestas y la limpieza de las mismas, luego procede a la codificación de las variables estudiadas, lo cual facilitará el manejo de los datos en un programa de cómputo, como Excel ó SPSS, para su procesamiento. Se crea una base de datos y se procede al procesamiento de los mismos, haciendo uso de la estadística descriptiva a través de frecuencias, porcentajes, promedios, sumatorias, rangos (máximo, mínimo) y otros.

Finalmente, los resultados son analizados para cuantificar las tendencias y generar las recomendaciones del caso y presentar una información de gran utilidad para el equipo de investigación y para los actores de la cadena productiva.

#### ¿Qué temas tratar?

En términos generales, en el diagnóstico rápido de la cadena productiva trata básicamente tres aspectos: las características del manejo, las limitaciones o restricciones y las potencialidades del producto estudiado. Además, dentro de cada eslabón de la cadena se deberán conocer las características del abastecimiento del producto, organización, preferencias, estacionalidad de precios, etc. En el ámbito agrícola será importante conocer el manejo de sus recursos frente al producto en estudio, como suelo, agua, semilla y otros insumos agrícolas, manejo de la cosecha, etc.

#### Bibliografía

- Tripp Robert y J Woolley. 1989. The Planning Stage of On-Farm research: Identifying Factors for Experimentation México, D.F. and Cali, Colombia: CIMMYT and CIAT.
- Fano Hugo y G Prain. 1990. La Entrevista Estructurada: Un método de diagnóstico al alcance de los programas nacionales. Documento de trabajo del Taller Experimentos con Agricultores para la Investigación a Nivel de Finca. 5 al 16 Nov. 1990 CIP, Lima, Perú.
- Fano Hugo y A Achata. 1992. Métodos y Técnicas de la Investigación en Finca: La experiencia de las ciencias sociales en el CIP. Guía de Investigación CIP 20. Centro Internacional de la Papa. Lima, Perú.

# Sketch de motivación para intervenir en cadenas

*Kurt Manrique y Cristina Fonseca*

El sketch de motivación es una herramienta que puede ser empleada como parte de un taller o evento convocado para desarrollar un enfoque metodológico, por ejemplo el enfoque participativo de cadenas (EPCP).

## **¿Para qué sirve?**

Su empleo tiene diferentes propósitos:

- Poner de manifiesto una problemática real que afecta a la cadena productiva, por ejemplo situaciones de ineficiencia, inequidad e informalidad que distorsionan las relaciones entre los eslabones de una cadena productiva cualquiera.
- Introducir una propuesta de solución mediante la incorporación de agentes aún no integrados a la cadena productiva o mejorar las relaciones existentes para trabajar en armonía por un objetivo común.
- Estimular la activa participación de los agentes de los distintos sectores de la cadena en un proceso participativo de innovación.
- Aliviar la tensión inicial al congregar a sectores antagónicos de la cadena.
- Promover el acercamiento del grupo facilitador con sus potenciales colaboradores de la audiencia y fomentar la identidad de grupo.

## **¿Cuándo se debe usar?**

El sketch de motivación se emplea cuando se desea socializar y/o sensibilizar a la audiencia sobre temas que son básicos para el desarrollo de la cadena productiva de un determinado producto y cuando la claridad de los conceptos que conlleva la propuesta de solución requiere reforzarse a través de representaciones o escenificaciones que faciliten su asimilación. En tal sentido, esta herramienta es de gran utilidad para el primer evento público que contempla la metodología EPCP, donde se tiene la participación de una diversidad de actores de la cadena. Además, el

sketch es una herramienta de gran ayuda para "romper el hielo" de la audiencia y así mejorar su participación en el taller.

### ¿Cómo hacerlo?

El sketch de motivación consta de dos etapas básicas: planificación e implementación.

#### 1. Planificación

El sketch requiere de una planificación previa con un grupo de investigadores que conozcan las características, limitaciones y potencialidades de la cadena productiva. Por lo general son investigadores de gran experiencia en el enfoque de cadenas o investigadores que en algún momento realizaron el estudio de diagnóstico de la cadena y por lo tanto, manejan información de primera mano y están más sensibilizados con el desarrollo de los diferentes eslabones de la cadena productiva. La planificación comprende tres pasos: 1) definición del tema, 2) elección de actores y 3) Elaboración del guión.

**Paso 1: Definición del tema.** Durante la planificación es importante realizar una lluvia de ideas con el grupo de investigadores, para definir el tema central del sketch; cuanto más ideas hayan, mayores serán los argumentos del tema central. Por ejemplo, las ideas pueden referirse al sector industrial (la industria requiere tubérculos con características especiales), o al sector agrícola (los productores quieren un mayor precio) y otros sectores.

Se trata de elaborar un argumento que represente claramente una situación o problemática real que dificulta la vinculación de los agentes de la cadena con el mercado. Se pueden emplear elementos simbólicos que ayuden a exagerar ciertas situaciones (Ej. ver recuadro "sketch de la papa cuadrada").

**Paso 2: Elección de actores.** Se requiere la participación voluntaria de los miembros del equipo de investigación, para que sean actores del sketch. Deben tener habilidad para transmitir al público los diversos mensajes estipulados en el guión.

Asimismo, se requiere de un relator que explique el argumento del sketch escena tras escena y contribuya a esclarecer el tema cada vez que sea necesario. Al término del sketch el relator refuerza el mensaje mediante una reflexión.

**Paso 3: Elaboración del guión.** El sketch debe estar estructurado en actos o escenas y cada una de ellas con su respectivo guión que sirva de pauta a los actores y permita a la vez su desempeño espontáneo. La elaboración del guión debe estar a cargo de un integrante del equipo, quien habrá recogido las ideas durante la planificación para plasmarlas luego en las escenas correspondientes. El guión deberá mantener una secuencia lógica del diálogo y del relato de principio a fin para evitar confusiones, indicando el rol de cada actor y las frases clave que mencionará el relator.

#### 2. Implementación

La implementación del sketch requiere de un previo ensayo (por lo menos dos veces), lo cual permite una mayor familiarización de los actores con el personaje asignado y una mejor interacción entre los actores.

El momento oportuno para la implementación del sketch es en las primeras horas de un taller, inmediatamente después de la inauguración y antes de las exposiciones técnicas, de tal manera que el público espectador esté motivado para atender las exposiciones y participar en las discusiones del taller.

Es importante que los actores del sketch empleen un lenguaje sencillo y coloquial, asimismo usen un vestuario sencillo que ayude a la personificación e identificación de los actores con el personaje interpretado. No se requiere de gran escenografía, pudiéndose emplear rótulos para identificar la ubicación o situación imaginaria de cada actor o escena. La duración del sketch no debe exceder de 10 minutos, a fin de evitar reacciones en los espectadores poco acostumbrados a representaciones teatrales. También es importante tomar en cuenta que el argumento debe evitar ridiculizar a alguno de los personajes representados.

### "Sketch de la papa cuadrada"

#### Acto 1

El productor de papa realiza un monólogo lamentándose de sus dificultades técnicas para producir papa de buena calidad y de los bajos precios. El mayorista-intermediario entra en escena y regatea con el agricultor hasta convencerlo en transar a un precio bajo, luego se dirige al proveedor y le ofrece la papa (bolsa de papas); pero el proveedor no contento con el producto se queja ante el mayorista de la mala calidad (tubérculos desuniformes, llenos de barro y en envases inadecuados) y le advierte que cumpla mejor la próxima vez. Posteriormente el proveedor le entrega las papas al supervisor del supermercado, quien lo recibe con desagrado y le ofrece pagar en 30 días. Después de un rato, un ama de casa acude al supermercado.

#### Acto 2

El ama de casa demanda al supervisor del supermercado un tipo especial de papa, "una papa cuadrada" por la que está dispuesta a pagar un buen precio. El supervisor lleva este encargo a su proveedor quien desconcertado transmite este pedido al mayorista-intermediario, para que solicite un saco de "papa cuadrada" al productor.

#### Acto 3

El productor trata de cumplir con el pedido, pero el producto que entrega (una "papa rectangular") al mayorista y sucesivamente al proveedor y supermercado, no satisface plenamente las características de la "papa cuadrada" y es rechazado finalmente por el ama de casa. Entonces, uno de los personajes, indica la necesidad de juntar a todos los componentes de la cadena para trabajar unidos en el desarrollo de la "papa cuadrada".

#### Acto 4

Los personajes se ordenan y alinean sus ubicaciones dando la impresión de una cadena más organizada y ordenada. Uno a uno van pasando la "papa cuadrada" desde el productor hasta el ama de casa quien manifiesta su satisfacción por el producto. El ama de casa hace un nuevo pedido pero esta vez por una papa de color azul.

# Sección E: Recursos Complementarios

# Adaptando las Escuelas de Campo y los Comités de Investigación Agrícola Local a un Enfoque de Cadenas y Empoderamiento

*Pablo Mamani, Percy Bobadilla, Hernán Pico, Kurt Manrique*

Las Escuelas de Campo para Agricultores (ECAs) y los Comités de Investigación Agrícola Local (CIALS) fueron creadas como metodologías para la capacitación e investigación participativa en temas enteramente agrícolas, con la idea de mejorar el manejo y la productividad de los cultivos.

## **Introducción**

Luego de la implementación de estas metodologías en nuestros países y por la naturaleza altamente participativa que tienen, se piensa que sus usos podrían extenderse para atender temas que van más allá del manejo integral de cultivos para los que fueron generadas.

Algunos emprendimientos aislados en nuestros países muestran que estas metodologías participativas pueden ser usadas en temas de mercados, donde permiten promover la organización de los productores con una visión ampliada de cadenas productivas y apoyan el empoderamiento de los productores. Los productores de las ECAs y CIALS se sienten más seguros para interactuar con otros actores de la cadena y constituyen la base para conformar grupos más organizados de productores (asociaciones) con el fin de alcanzar economías de escala y negociar con empresas en mercados más exigentes.

## En que consisten las metodologías participativas ECAs y CIALs?

### Porque usar las ECAs y CIALs en temas de cadenas?

Los agricultores de las ECAs y CIALs que aprendieron a producir alimentos más limpios gracias al Manejo Integral de Plagas (MIP), muchas veces los venden al mismo precio que sus vecinos que no usan MIP. Si bien existen mercados más especializados que están dispuestos a pagar más por un producto de mejor calidad, la falta de organización de los productores y la desinformación de la demanda de estos mercados, hace que no puedan acceder a ellos.

Las experiencias ganadas en ECAs y CIALs permitió adecuarlas para la capacitación e investigación respectivamente, en temas de cadenas y mercados. Además, ambas constituyen un mecanismo que permite ayudar a los agricultores a organizarse para responder a mercados más exigentes:

- Las herramientas de las ECAs y CIALs permiten orientar el conocimiento de los productores hacia una visión ampliada de cadena productiva.
- Los productores de las ECAs y CIALs se sienten más seguros (autoestima) para interactuar más fácilmente con otros actores de la cadena (empoderamiento a través del conocimiento).
- Las ECAs y CIALs constituyen la base humana y de conocimiento para lograr conformar grupos más organizados de productores (asociaciones) para que puedan ofertar a los mercados en forma conjunta productos de mejor calidad hasta alcanzar economías de escala.
- Un grupo de productores organizados y con conocimiento de mercado puede resolver más fácilmente los cuellos de botella tecnológicos (ej. nuevas variedades que demandan los mercados).
- Un CIAL se puede constituir en el brazo técnico de una organización de productores, que investigue en base a demandas reales del mercado.

**¿Cómo adaptar los ECAs y CIALs a un enfoque de cadenas?**

Para la capacitación de los agricultores durante la fase de producción en campo, es necesario desarrollar sesiones de capacitación para mejorar la calidad de los productos. Si bien el MIP apunta a mejorar los rendimientos, también es importante para mejorar la calidad del producto. Es necesario poner énfasis en mejorar la calidad del producto para responder mejor a mercados más exigentes que están dispuestos a pagar más por productos de calidad.

La capacitación no debe terminar en la parcela de producción sino que debe seguir en la fase de poscosecha (selección, almacenamiento, distribución, etc.), apuntando siempre a mantener la calidad del producto, y continuar en la fase de comercialización. Para no salirse del enfoque de "aprender haciendo" o "aprender por descubrimiento" que es uno de los principios básicos de las ECAs, será necesario desarrollar sesiones de capacitación de mercado que involucren por ejemplo visitas a supermercados, visitas a centros de procesamiento, charlas con otros actores de la cadena, etc, de tal manera que los productores vayan incorporando el conocimiento de estos mercados y sus necesidades y demandas.

En diferentes países ya se ha ampliado el contenido del currículo de capacitación desde la producción y poscosecha, hasta la comercialización. También es necesario incluir temas de gestión empresarial en las sesiones de capacitación. Esto implica tener alianzas con nuevos actores con conocimientos más especializados. Pero si bien la capacitación permite a los productores conocer mejor los mercados, no garantiza el acceso a nuevos mercados.

Una de las mayores limitantes para el ingreso de los pequeños agricultores a nuevos mercados es la falta de organización. Los mercados más especializados requieren productos de mayor calidad, volúmenes más grandes, una continuidad en la oferta, aspectos que los agricultores desorganizados no pueden atender. La ECA deja un grupo organizado, capacitado, con ganas de superarse que es ideal como plataforma para esta integración con el mercado.

**Algunas experiencias de adaptación de ECAs y CIALs al enfoque de cadenas**

En Bolivia, una experiencia de capacitación a través de ECAs en Bolivia, mostró a los productores la existencia de otros demandantes en la cadena que usan la papa para fines totalmente desconocidos por ellos (agroindustria, snacks, etc). Esa fue la puerta de entrada para motivar a muchos productores a interesarse en la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado para sus productos. Reunir a los productores con los industriales para analizar el negocio de la papa (calidad, volúmenes, frecuencias, transporte, variedades, etc.), fue otra herramienta que permitió romper el hielo entre ambos actores y discutir de igual a igual los negocios (Mamani, 2001). Esta experiencia, junto a un plan de capacitación a través de ECAs en temas de mercado, posibilitaron la comercialización de papa del productor a las industrias. Lamentablemente, la falta de organización entre los productores para responder a una demanda permanente fue el cuello de botella que impidió que el negocio sea sostenible. Este aspecto fue importante para que los productores decidieran asociarse y poder atender mejor las demandas del mercado.

En ese país, gracias al trabajo combinado de CIALs y ECAs, se han logrado conformar microempresas rurales, como la asociación de productores de tubérculos andinos (APROTAC), dedicados a la comercialización de variedades de papa nativa en supermercados y ferias. Luego de las experiencias comerciales, los productores de esta asociación se sienten más seguros para interactuar con otros actores de la cadena. En un futuro inmediato se espera que el CIAL se pueda constituir en el brazo técnico de la organización y que sus investigaciones se basen en las demandas reales del mercado (Almanza, et al. 2003).

En Perú, los denominados Grupos de Investigación Agrícola Local (GIAL), conformados por agricultores innovadores voluntarios, son los responsables de ejecutar y administrar un plan de acción para desarrollar investigación adaptativa, en coordinación con los facilitadores del proyecto. Aunque el enfoque de las actividades de los GIAL es netamente participativo y educativo, se ha visto un potencial en esta herramienta para mejorar los vínculos de los productores al mercado.

Los GIAL se organizan de acuerdo a una temática que está en función a un problema concreto identificado y que limita la productividad y competitividad de los agricultores locales. Los GIAL contribuyen a lograr el efecto de la capacitación de agricultor a agricultor, porque los agricultores voluntarios integrantes de los GIAL se convierten a su vez en elementos para iniciar procesos de innovación tecnológica y comercial entre los demás miembros de la comunidad. Se espera que el impacto de la estrategia de los GIAL pueda medirse en términos de empoderamiento, mejorando la inserción y participación del mercado, las capacidades organizativas locales, el acceso la información y el control de recursos.

En Ecuador, el proyecto FORTIPAPA ha creado fondos para promover el vínculo de los pequeños agricultores con los mercados para procesados de la papa, creando plataformas locales donde los agricultores se juntan con otras organizaciones locales y actores de las cadenas agroalimentarias para alcanzar los volúmenes, calidades y constancia de oferta requeridos. FORTIPAPA está aprovechando a las ECAs como un espacio de aprendizaje sobre los requisitos de los mercados, un medio de capacitación para mejorar calidad, un vehículo de organización para lograr volúmenes y un espacio para empoderar a los agricultores en sus negociaciones con otros actores de las cadenas. FORTIPAPA está formado por pequeños productores, ONGs relacionadas al rubro, INIAP, COSUDE y el CIP.

### **Perspectivas y desafíos**

Los agricultores pequeños enfrentan múltiples barreras para una integración más favorable con el mercado. La ECA es un excelente punto de entrada, pero se necesita un conjunto de otros esfuerzos complementarios, como capacitación adicional en gestión empresarial después de las ECAs, por ejemplo. Tenemos que desarrollar estrategias para vincular la capacitación en las ECAs con otras iniciativas para promover el acceso de los agricultores a nuevos mercados.

En las ECAs se ha comenzado a trabajar recientemente en forma seria el tema de mercados. Aún falta mejorar el currículum para mercadeo y gestión de empresas.

Tenemos que desarrollar o aprovechar dinámicas y ejercicios de aprendizaje por descubrimiento con la misma diversidad y calidad que ya tenemos para manejo integrado de plagas. Podemos incorporar en las

ECAs estudios participativos de un mercado específico para productos con mejores precios, por ejemplo, las ventas de productos de calidad a supermercados. El grupo de ECA podría visitar supermercados, y averiguar los volúmenes y calidades que requieren, para estimar los costos y beneficios de venta en estos nuevos mercados. Podemos investigar durante la ECA las opciones de comercialización de productos que no entran en los canales establecidos debido a su mala calidad o tamaño no preferido.

En el tema de género es importante trabajar en la capacitación de las mujeres en temas relacionados a mercados donde ellas puedan desarrollarse mejor y en temas de gestión empresarial, para que también comiencen a asumir papeles de liderazgo en las asociaciones de productores.

### Referencias

Almanza, J, M Salazar, E Gandarillas. 2003. Empoderamiento de la investigación y extensión participativa por agricultores locales. Revista LEISA 19(1): 37-39.

Mamani, R P, J Vallejos and G Thiele. 2002. Nueva visión de mercados para los pequeños agricultores de papa en Bolivia. Papa Andina, logros y experiencias de la primera fase. A. Devaux and G. Thiele. Lima-Perú, Centro Internacional de la Papa: p 55-59.

Parson, D y Equipo Intercooperation-Andes (2002). Sondeo rápido de mercado, Intercooperation.

# Los consorcios de servicios: Una estrategia para lograr el acceso a los mercados

*Rubén Flores*

Durante los últimos 30 años en el sector rural andino se han aplicado políticas inadecuadas, tanto macroeconómicas como sectoriales, que han: a) profundizado el problema de la pobreza rural y urbana b) consolidado la marginalidad productiva, social y organizativa de los campesinos c) distorsionado los mercados de productos, insumos y factores (capital, tierra y trabajo) d) debilitado la poca institucionalidad existente en el área rural.

## **Introducción**

Bajo este escenario se vuelve necesario el impulso de nuevas estrategias de intervención en el medio rural que permitan dar sostenibilidad a los procesos que buscan el desarrollo rural, es decir, que los campesinos y campesinas puedan, en el mediano y largo plazo, seguir su propio camino y fortalecer sus capacidades.

## **Principales problemas que enfrenta la economía campesina**

Los problemas principales que caracterizan la economía campesina están relacionados con:

- Ser un sector de poca capacidad de acumulación de capital debido a los ingresos restringidos.
- La utilización de tecnología tradicional, con bajos niveles de productividad.
- La orientación de la producción hacia el mercado interno y como estrategia de sobre vivencia destinando una porción de la producción al autoconsumo.

- El predominio del minifundio sin titulación o legalización de la propiedad.
- Costos unitarios de producción muy altos.
- Bajo valor agregado a los productos agropecuarios, lo que los condiciona a ser productores de materias primas. Limitado manejo de conceptos de poscosecha y calidad.
- Inexistencia de una organización con gestión empresarial, ni de estrategias comerciales.
- Poca utilización de información de precios y noticias de mercados.
- Efectos de una intervención paternalista que se expresan en gran aversión al riesgo (temor) y en el poco poder de negociación que tienen los productores.
- Acceso mínimo o nulo a los servicios de apoyo para la producción y comercialización.
- Limitadas opciones de acceso al crédito para la producción y comercialización.

Todos estos problemas han ocasionado que a pesar de estar organizados en comunidades campesinas y asociaciones de productores, cuando tratan de acceder al mercado lo hacen individualmente, perdiendo el poder de negociación. En suma, un enfoque eminentemente productivista -que desconoce las señales y las exigencias de la demanda- hace que la articulación de los productores con el mercado o el acceso al mismo sea ineficiente.

En consecuencia, se requiere un cambio en el paradigma de organización en las áreas rurales, fortaleciendo y desarrollando aquellas organizaciones especializadas en la comercialización y producción para el procesamiento agroindustrial o para realizar demandas sociales. No es lo mismo organizarse para demandar acceso a la tierra que para negociar con una agroempresa de exportación.

El requisito en cualquier tipo de organización debe ser el rendimiento de cuentas y no de cuentos, junto con la promoción de un cambio de actitud de todos a favor de vivir principios y valores que impulsen una mayor productividad.

El nuevo paradigma impulsa la conformación de Consorcios de Servicios como una alternativa de organización diferente a las cooperativas, asociaciones de productores, etc., que se encuentran bastante desgastadas por la falta de rendimiento de cuentas, de representatividad y alternabilidad de sus dirigentes (Flores 1995).

### **¿Por qué consorcios?**

La única alternativa para enfrentar la disminución de los márgenes de comercialización es la reducción de los costos de producción, el incremento de la productividad y la identificación de oportunidades de mercado que impulsen negocios rentables, basados en el desarrollo y mayor acceso a servicios financieros y no financieros enfocados en resultados económicos. Los pequeños y medianos productores en términos individuales no podrán impulsar esos retos a no ser que se unan y desarrollen economías de escala o grupos de compras que les permitan abaratar el acceso a los mercados, con lo cual reducirán sus costos.

Etimológicamente, consorcio significa "suerte común"; en consecuencia el objetivo de los consorcios es representar los intereses, las exigencias y las expectativas de las organizaciones empresariales rurales, favoreciendo el

desarrollo de las mismas en la búsqueda de mejorar las condiciones de vida de sus miembros.

### **¿Consortio de ventas, compras o de servicios?**

Los consorcios tienen que ser facilitadores del acceso de servicios de apoyo, financieros y no financieros, para sus miembros, con una clara gestión empresarial. El directorio de los consorcios debe estar conformado por los líderes de las empresas y comunidades rurales. La estructura de servicios debe ser flexible a la demanda de los grupos con los que se está interviniendo e incluye:

- Asistencia legal: forma jurídica empresarial, estatutos reglamentos internos, recuperación de créditos.
- Asistencia en gestión empresarial: financiera (riesgo de empresa), técnica (registros sanitarios, calidad) y administrativa (licitaciones).
- Asistencia en materia de comercio exterior y logística: arancelaria, transporte, seguros, normas técnicas.
- Actividades promocionales: realización de ferias, misiones comerciales, oficinas de representación en el exterior.
- Inteligencia de mercados: investigación de mercado, sistema de información actualizado, banco de datos, informaciones sobre contrapartes comerciales.
- Comerciales: búsqueda de agentes y distribuidores, desarrollo de marcas.
- Planificación de la producción: abastecimiento de materia prima, insumos, labores culturales de los procesos productivos, procesos para añadir valor.
- Capacitación especializada.

### **Las ventajas de la participación en los Consorcios**

La estrategia de impulsar consorcios de servicio buscará lograr, entre otras, las siguientes ventajas:

- Reducción del costo de la "inexperiencia", debido al esfuerzo conjunto, con lo cual se puede diversificar el riesgo.
- Acceso a mercados existentes y nuevos mercados, diversificando clientes por el mayor volumen que se les puede ofrecer.
- Mejor poder contractual: no es lo mismo negociar 5 sacos de brócoli que 15.000 kilos de brócoli.
- Reducción del costo para la producción, promoción, comercialización y administración de las actividades productivas.
- Factibilidad de trabajar en la consolidación de una marca fuerte.
- Reducción del costo en la obtención de la información e investigación de mercado.
- Despertar mayor interés en el comprador.
- Acceso más fácil a financiación.
- Incentivo para realizar una central de compras.

### **Dificultades para impulsar la construcción de los Consorcios**

Las dificultades se enmarcan en la búsqueda de un cambio de actitud permanente de las y los actores quienes deben superar, entre otras, las siguientes debilidades y pasar a una actitud más asertiva como las que se describen en cada rubro de esta lista:

- Desconfianza mutua, para pasar a una relación transparente, complementaria y basada en la confianza.

- Exceso de individualidad, para pasar a construir una suerte común.
- Recursos humanos inadecuados, a contar con profesionales o especialistas que brinden sus servicios por resultados.
- De vivir al día (corto plazo) a construir una visión de largo plazo.
- Carecer de un mínimo plan de trabajo, a contar con un plan estratégico y operativo con responsabilidades claramente definidas.
- Exigir resultados para el corto plazo, cuando los procesos toman más tiempo.
- Falta de selección y de homogeneización de los participantes (pues los que no quieren estar no deben ser obstáculo y todos deben buscar la calidad requerida).
- De elegir el gerente entre los socios del consorcio, a licitar el servicio de gestión. Cuando el gerente es elegido entre los socios no se garantiza la neutralidad requerida pues siempre habrá el riesgo de compadrazgo partidario y familiar que genere conflicto de intereses.
- Cambios periódicos del gerente, pues no brindan estabilidad ni permiten valorar los resultados.
- Falta de comunicación, coordinación e integración de la gerencia con cada uno de los participantes. Se hace necesario definir roles, delegar funciones y establecer mecanismos de comunicación efectivos que garanticen a todos los miembros del consorcio el manejo de la misma información.
- Falta de un reglamento interno (Estatuto) bien elaborado que sea aplicado y que defina claramente las sanciones correspondientes a quien lo incumpla.
- Pensar en el consorcio como una estructura para ventas y no para servicios que busque el desarrollo de la empresa.

### ¿Cómo crear consorcios?

1. Identificar en el mercado los productos que garanticen negocios, es decir, que sean rentables.
2. Impulsar contactos comerciales para motivar la posibilidad de hacer negocio bajo condiciones transparentes y estables que permitan posibilidades de ganar- en los diferentes actores del acuerdo.
3. Impulsar contratos de abastecimiento legítimos para las partes.
4. Identificar e impulsar el liderazgo y la conformación de un equipo de gestión que motive y dirija la construcción del proceso.
5. Construir un plan estratégico participativo.
6. Establecer e identificar los servicios requeridos.
7. Elaboración de un plan de acción y presupuesto.
8. Elegir los criterios de evaluación de los resultados.
9. Definir los criterios o reglas de juego para la selección de las empresas, asociaciones o personas participantes.
10. Establecer la estructura del consorcio (se requieren sólo dos personas).
11. Elaborar y aprobar un reglamento interno.
12. Capacitar a los participantes.

La cultura de consorcios viene de Italia, país que cuenta con una normativa y políticas de apoyo para el desarrollo de uniones, consorcios y distritos industriales. Los números de FEDEREXPORT señalan la existencia de 130 consorcios, que aglutinan 5.000 empresas, que ocupan a 160.000 empleados, con una facturación anual de 14,5 mil millones de EUROS (7%) de las exportaciones totales.

En Ecuador, el esfuerzo realizado desde hace 25 años en Salinas, provincia de Bolívar, con la creación de la "Fundación Consorcio de

Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador" (FUNCONQUERUCOM) es un ejemplo de la conformación de consorcios.

Igualmente, desde hace cuatro años la Cooperación Suiza (COSUDE) financia un esfuerzo realizado por el consorcio institucional IICA-MCCH, cuyo objetivo era conformar grandes consorcios de pequeños productores. Existen dos experiencias relevantes que permiten comprender de mejor forma el potencial que existe para negocios de productos agropecuarios a través de un manejo de volumen de producción elevado que genere economías de escala, reduciendo así los costos unitarios de producción y por tanto obteniendo un mayor margen de ganancia.

En efecto, en la provincia de Chimborazo, cantón Colta, se impulsa la conformación del consorcio de hortalizas aprovechando la consolidación de la empresa de pequeños productores "Huertos GZ" situada en la Comunidad Gatazo Zambrano. Involucra actualmente a 110 jefes de familia de la comunidad y cerca de 250 abastecedores de otras comunidades de los alrededores como Gatazo Chico, Helena, Hospital, Gultus, San Andrés y San Luis.

En los cantones de Chambo (parroquia Llucud) y Licto, de la provincia de Chimborazo, igualmente se impulsa dos empresas de campesinos, que conjuntamente con Huertos GZ están conformando el Consorcio Regional de Hortalizas.

Este Consorcio comenzó con un negocio de siembra de 18,000 plántulas semanales de brócoli en el 2000 y hoy en día es un negocio con 280,000 plántulas semanales, que permiten abastecer a la agroindustria con un promedio de 85.000 kg a la semana.

Esta producción se la impulsa con un enfoque hacia el mercado, es decir que se produce lo que requiere el mercado y no se generan excesos de producción que puedan presionar los precios a la baja. Los volúmenes altos permiten elevar el poder de negociación del productor, con lo que se consigue obtener precios estables (entre 19 y 22 centavos de dólar por kilo) con las firmas compradoras.

Los rendimientos que se obtienen en la producción de esta hortaliza son de 15-16 t/ha en bruto. El negocio se evidencia con el beneficio por hectárea que se obtiene en la producción de esta hortaliza, el cual bordea los 1,000 USD/ha, que refleja una rentabilidad del 85%.

Un segundo esfuerzo impulsado por COSUDE y el consorcio institucional IICA-MCCH se concentra en la zona del valle del Chota, con eje en la comunidad de Ambuquí, provincia de Imbabura. Allí, nueve comunidades decidieron conformar el Consorcio de pequeños productores del Valle del Chota, pequeños productores que, hoy por hoy, tienen sembradas 74 ha de distintas variedades de fréjol (panamito, canario, bayo, boca negra, capulí, negro y rojo mateado). En principio se empezó con la producción de fréjol negro y fréjol panamito, con rendimientos de 1,57 t y 1,35 t por hectárea, respectivamente. Hoy en día, la producción del fréjol rojo mateado alcanza un rendimiento de 1,08 t/ha.

El enfoque de intervención es el mismo: asegurar el acceso al mercado antes de producir con volúmenes elevados, logrando tener una oferta de

2.000 qq. de diversas variedades de fréjol que están abasteciendo al mercado local y a Colombia.

Demostrar la existencia de un negocio es clave para el empoderamiento de los involucrados. En el caso de fréjol, el beneficio por hectárea de fréjol canario producida llegó a 634 USD/ha, lo que significa una rentabilidad de 88% sobre la inversión realizada.

La experiencia transmitida logra dar pistas fundamentales para impulsar la nueva estrategia de intervención en el sector rural, a nivel local y con un esfuerzo participativo real de los agricultores pequeños como verdaderos actores del desarrollo rural.

### **Referencias**

Flores, R. 1995. La realidad gremial en el sector agropecuario ecuatoriano. Programa Sectorial Agropecuario, MAG: Quito.

Flores, R. y N. Medina. 2004. La comercialización en grande con los pequeñ@s es posible. Proyecto de apoyo a la transformación y comercialización de productos agrícolas. Quito

# Organizaciones de Segundo Nivel en Cadenas Productivas

*Thomas Bernet y Miguel Ordinola*

En las décadas del 60 y 70 se elaboraron conceptos orientados a promover actividades a nivel macro, que supuestamente generarían de manera automática efectos a nivel micro ("trickle down").

Varios años después, estos mismos expertos se dieron cuenta que en la mayoría de los casos tales efectos no ocurrían. Las lecciones de estas experiencias indicaban que el desarrollo, para ser más efectivo en sus resultados, debe ser promovido por la misma población objetivo (los mismos pobres), es decir, de abajo hacia arriba ("bottom up"). Hoy vemos que promover el desarrollo local y rural es muy difícil y tiene un alto costo. Muchas organizaciones, tanto del sector público como ONGs, no han sido muy exitosas en promover el desarrollo local con resultados sostenidos.

La experiencia nos enseña que son las organizaciones de segundo nivel las que tienen mejor potencial para dinamizar el desarrollo local y vincular las actividades entre el nivel micro y macro, con un enfoque hacia la demanda y en un contexto de cadenas productivas.

## **¿Qué aportan organizaciones de segundo nivel?**

Las denominadas organizaciones de segundo nivel, comúnmente son asociaciones sin fines de lucro que agrupan y ofrecen servicios a un conjunto de organizaciones locales. Muchas de ellas también cumplen un rol importante para el público, generando beneficios a nivel nacional. En general, pueden cumplir diversas funciones de acuerdo a las características y demandas específicas que tienen los asociados o gremios públicos. Algunos servicios brindados por estas organizaciones, son:

- **Comercialización y promoción:** organizar la venta en común de los productos de los socios tanto para el mercado local como para el externo, uso de marcas colectivas, denominaciones de origen, certificación de zonas de producción, etc.

- **Financiamiento:** buscar acceso al crédito (ya sea del sistema financiero o de los compradores).
- **Información:** proveer información (comercial y productiva) que sustente una adecuada toma de decisiones a diferentes niveles.
- **Contactos:** promover espacios de concertación con diferentes actores de la zona o de una cadena productiva (ver pág 72, Plataformas de concertación).
- **Gestión y administración:** brindar servicios de gerencia, contabilidad, asesoría legal, análisis de mercado, desarrollo de planes de negocios y de nuevas alternativas productivas.
- **Asistencia técnica:** proveer servicios especializados para mejorar el manejo en la producción agropecuaria y obtener una mayor productividad y calidad.
- **Política:** elaborar propuestas de acciones políticas y hacer lobby para su implementación en el ámbito nacional.

Además de generar beneficios directos e indirectos a sus socios, las organizaciones de segundo nivel pueden ayudar a lograr una mayor estabilidad y mayor transparencia en los mercados, lo que a su vez fomenta una competencia "sana" entre los diferentes actores involucrados, con efectos económicos considerables.

#### **Desafíos de las organizaciones que involucran a actores de cadenas productivas**

Las organizaciones de segundo nivel que involucran a diferentes actores de una cadena productiva tienen un desafío especial (ver recuadro 1) pues cuentan con socios que compiten en sus negocios diarios, por precio y calidad. Por eso es muy importante que la gerencia sea altamente capaz, primero, de brindar orientación a la organización y, segundo, de implementar las actividades concretas de manera muy participativa. ¡Tener una visión y estrategias bien definidas es clave para orientar los servicios que se quieren brindar a los socios y al público! Esto implica también una clara distinción entre los objetivos de corto, mediano y largo plazo, y dejar de lado comportamientos "clientelistas", que ha sido la norma en años anteriores.

En resumen, el desafío real es formar y mantener un grupo de personas capaces de liderar una organización. Es esencial lograr una sólida base organizacional mediante la participación de los diferentes actores de la cadena de manera equilibrada. La Junta Directiva debe convencer a sus socios por sus capacidades -¡y no con palabras!- con el fin de que éstos demuestren y generen beneficios. Sin esta confianza, la organización se debilita: si las Juntas Directivas se cambian frecuentemente, y con ellas las prioridades y actividades, se puede llegar a un punto en el que los mismos socios se alejen de la organización y ésta tienda a debilitarse (y, en casos extremos, a quebrarse), por falta de apoyo organizacional y fondos.

#### **¿Cómo formar y fomentar organizaciones eficientes de segundo nivel?**

Ante todo, es importante comprender la racionalidad que está detrás de este tipo de organizaciones: son personas que se juntan para lograr una meta de manera organizada. M. Olson con su teoría sobre "la acción colectiva" (ver el primer recuadro) brinda lecciones importantes para diseñar estas organizaciones con el fin de que funcionen de manera eficiente.

Resulta fundamental estudiar bien los incentivos que los diferentes actores tienen para participar en una organización de segundo nivel. Con una buena evaluación de cada caso, llegamos a conclusiones importantes acerca de cómo podríamos cambiar los incentivos y fomentar mejor la participación, en cantidad y calidad. Las siguientes preguntas pueden ayudar en esta etapa de evaluación:

- ¿Cuál es la razón o la ventaja de cada actor para participar en esta organización?
- ¿Cuáles son los servicios que generan un valor agregado a cada socio?
- ¿Existe el riesgo que algunos socios puedan aprovecharse de los beneficios sin aportar nada?

La definición y canalización de servicios y beneficios "exclusivos" para sus socios es fundamental si una organización quiere llegar a ser eficiente, pues sólo así se garantiza que exista interés por participar en esta organización. Cuando la organización está consolidada, gracias a la buena participación de sus socios, se debe explorar cómo puede generar beneficios al público, lo que fortalece la organización a la vez que la hace ganar prestigio, y/o conseguir financiamiento con el fin de pagar el bien público que la organización genera.

Las intervenciones que se requieren para ayudar a las organizaciones a ganar eficiencia deben: (a) tener una orientación de mercado y (b) basarse en procesos participativos. Lo primero es importante para llegar a definir e implementar acciones concretas que aumenten el valor agregado para sus socios; lo segundo es relevante para facilitar el aprendizaje y aumentar la capacidad de análisis en situaciones complejas.

En primer lugar, es fundamental que los directivos de estas organizaciones aprendan a responder con servicios especializados a demandas concretas de sus socios, para luego brindar servicios con valor al público en general. La sostenibilidad de estas organizaciones dependerá mucho de estas capacidades que son las que, finalmente, generan confianza entre los socios en base a resultados concretos. Es necesario superar la gran tentación: ¡Para un gerente puede ser más atractivo recibir fondos externos en vez de capitalizar la organización a través de excelentes servicios a sus socios, que exigen un gran esfuerzo!

#### Referencia:

Olson, M. 1992. La Lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y Teoría de Grupos. Noriega Editores. Buenos Aires.

### Organización de segundo nivel y plataforma de concertación

Las plataformas de concertación involucran actores de diferente tipo. En la mayoría de los casos las organizaciones de segundo nivel agrupan organizaciones de primer nivel (por ejemplo asociaciones de productores o cooperativas campesinas etc.). Los casos de plataformas de concertación a este nivel son pocos. Este hecho se explica por las diferencias de intereses más directos y la ausencia de un actor externo que actúa como catalizador en estimular una mejor cohesión entre diferentes actores en base a intereses compartidos.

### La teoría de M. Olson sobre la acción colectiva revela los siguientes dos importantes principios:

- "Las personas u organizaciones forman una organización solamente si (1) acceden a beneficios que no pueden lograr solos y (2) el costo de asociarse es menor que los beneficios que trae tal organización."
- "Las personas u organizaciones tienden a participar en tales organizaciones solamente si el beneficio de participación es mayor que el costo de ingresar (cuota de membresía). Si el beneficio de la organización es para todos (público), no entran como socios y aprovechan el servicio sin costo."

## La experiencia de CAPAC PERU

### ¿Qué servicios y beneficios genera esta organización?

La idea principal era que esta organización fomente y garantice una “comercialización de calidad”, prestando el uso de su marca “Mi Papa” a socios o terceros y vigilando su buen uso. Rápidamente surgió la idea de que sería importante que CAPAC tenga su propia página web, brindando información a sus socios y al público en general. Aparte de información técnica, se aprovechó de colocar dos nuevos productos de información en su sitio web: ([www.capacperu.org](http://www.capacperu.org)), “Papa al Día”, boletín diario con precios de más de 20 variedades y clases de papas en el mercado mayorista, y “La Madrugada”, un boletín con información sobre el ingreso de volúmenes de papa cada día, por variedad y zona de producción. Se decidió que esta información debe estar disponible sin costo exclusivamente para los socios de CAPAC, para crear un incentivo de asociarse a esta organización.

Aparte del CIP, otras organizaciones demostraron gran interés en CAPAC, por varias razones:

- Ministerio de Agricultura: Provisión de información relevante para el sector papero (precios diarios, volúmenes de papas que llegan al mercado diferenciado por variedad y zona de producción), EMMSA (Administradora del Mercado Mayorista #1 en Lima), para el suministro de información y capacitación a los comerciantes de papa en Lima.
- Sindicato de Estibadores: Cambio del sistema de comercialización hacia un sistema no dañino (95% de los estibadores sufren de enfermedades crónicas por cargar demasiado peso).

### ¿Qué aprendemos de CAPAC PERU?

Aunque a CAPAC le falta consolidarse, es un buen ejemplo de cómo una organización de segundo piso ligada a una cadena productiva tiene mucho potencial para generar beneficios para sus socios y el público. El reto actual para CAPAC es claro: primero es la generación de servicios y beneficios para sus socios con el fin de consolidarse institucionalmente y, en segundo plano, debe responder a las demandas del público.

En este sentido, INCOPA actualmente viene posibilitando el fortalecimiento de CAPAC a través de una consultoría que busca aumentar las capacidades de gerencia y la elaboración de un Plan Estratégico para planificar mejor el “diseño” y la “venta” de sus servicios.

# Glosario y directorio de autores

# Glosario

**Cadena productiva**

Conjunto de actores involucrados directamente en la producción, transformación, distribución y consumo de un producto y su entorno institucional y organizacional.

**Competitividad**

Capacidad de competir a diferentes niveles. Puede referirse a:

- la fortaleza económica de un país
- el desempeño del conjunto de factores que dotan de ventaja competitiva a una cadena productiva frente a otra cadena
- la posición de cierta organización respecto a sus rivales en el mercado

**Eslabón**

Conjunto de agrupaciones de actores que realizan actividades económicas afines. Los eslabones cumplen diversas funciones dentro de la cadena productiva y se refieren a la producción, transformación, industrialización, mercado de mayoristas, mercado de minoristas.

**Empoderamiento**

Fortalecimiento de capacidades y acceso a recursos, de productores, mujeres y varones, para participar, negociar, influir y controlar con niveles de autonomía las instituciones que afectan sus vidas.

**Entorno institucional**

Conjunto de normas de orden legal, político, económico y social que intervienen en la calidad o cantidad de las transacciones que se realizan en una cadena productiva.

**Entorno organizacional**

Conjunto de organizaciones funcionales y/o territoriales de orden público-privado que tiene capacidad de influir sobre las acciones del ambiente institucional y apoyar al desarrollo de los eslabones mediante la dotación de bienes y servicios.

**Equidad de género**

Condición y posición de la mujer en aspectos referidos a la producción, gestión y comercialización de sus productos; permitiéndoles mejorar su bienestar y superar las condiciones de inequidad.

**Estrato**

Grupos de actores con diferentes recursos que demandan u ofrecen productos con diferentes características de calidad, cantidad u oportunidad

**Externalidades**

Beneficios o costos de una actividad que no son captados o asumidos por el actor que la ha realizado.

**Innovación**

Todo el proceso asociado con la generación, producción, distribución y adaptación de conocimiento técnico, institucional y organizacional.

**Instituciones**

Son las reglas de juego en una sociedad que guían interacciones humanas, por ejemplo, entre actores de la cadena.

**Inversiones concurrentes**

Inversiones financieras del estado que facilitan la inversión privada.

**Nichos**

Oportunidad diferenciada por usos, gustos o precios que es específica dentro de un mercado más amplio.

**Redes**

Múltiples interacciones entre personas que se extienden más allá de los límites de sus propias organizaciones.

**Organizaciones**

Son grupos de individuos unidos por un propósito común para lograr objetivos. Las organizaciones pueden ser entidades políticas (partidos, el parlamento, las alcaldías), entidades económicas (empresas, sindicatos, fincas familiares, cooperativas), entidades sociales (iglesias, clubes, asociaciones deportivas) y entidades educativas (escuelas, universidades, centros de capacitación).

**Plataforma de Concertación**

Espacio de interacción entre diferentes tipos de interesados que comparten un recurso o interés en común, donde interactúan para mejorar el entendimiento mutuo, aprender, negociar, consensuar prioridades, definir roles y acordar acciones conjuntas

**Sistema de innovación**

El grupo de organizaciones e individuos involucrados en el proceso de innovación más el conjunto de reglas (instituciones) que gobiernan el accionar de cada una de ellas.

## Siglas

**APRE**

Agenzia per la Promozione della Ricerca Europea.

**APROTAC**

Asociación de Productores Primera Candelaria, Bolivia.

**CESA**

Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas

**CECI**

Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional.

**CIAL**

Comités de investigación agrícola local.

**CIAT**

Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas.

**CIUF**

Conseil Interuniversitaire de la Communauté française de Belgique.

**CORPOAMBATO**

Corporación Ambato, Ecuador.

**ECA**

Escuela de campo de Agricultores.

**EMBRAPA**

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

**EMMSA**

Empresa de Mercados Mayoristas, Perú.

**ENCB**

Estrategia Nacional de Conservación de la Biodiversidad, Bolivia.

**ESPOCH**

Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Ecuador.

**FDTA**

Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario, Bolivia.

**IEDECA**

Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas

**IICA**

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

**INIAP**

Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias.

**MCCH**

Maquita Cushunchic Comercializando Como Hermanos, Ecuador.

**PIWANDES**

Programa Interinstitucional de Waru Waru, Perú.

**PNRT-FORTIPAPA**

Programa Nacional de Raíces y Tuberculos del Rubro Papa, Ecuador.

**PROTOS**

ONG Belga que trabaja por el manejo sostenible del agua

**SICATEP**

Sistema de Capacitación y Asistencia Técnica para el Subsector de Alimentos y Bebidas, Ecuador.

**UDOCACH**

Unión de Organizaciones Campesinas de Chimborazo, Ecuador.

**UTA**

Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

## Directorio de Autores

**Ricardo Alem** (ralem@fdta-valles.org)  
FDTA-Valles, Bolivia.

**Maria Elena Alva** (m.alva@cgiar.org)  
CIP-Papa Andina, Perú.

**Kaia Ambrose** (kaia\_ambrose@yahoo.ca)  
Consultora, Canadá.

**Alain Barrero** (abarrero@ciatbo.org)  
CIAT, Bolivia.

**Thomas Bernet** (t.bernet@cgiar.org)  
CIP, Perú.

**Percy Bobadilla** (pbobadi@pucp.edu.pe)  
Consultor, Informet, Perú.

**Fernando Crespo** (agrodata@ceibo.entelnet.bo)  
Agodata, Bolivia.

**André Devaux**, (a.devaux@cgiar.org)  
CIP-Papa Andina, Perú.



**Ruben Flores** (ofiagro@andinanet.net)  
Consultor, Ecuador.

**Cristina Fonseca** (c.fonseca@cgiar.org)  
CIP-Incopa, Perú.

**Ann Gautier** (angautie@inapg.inra.fr)  
Institute National Agronomique Paris Grignon, Francia.

**Augusto Guidi** (aguidi@proinpa.org)  
Proinpa, Bolivia.

**Lilia Guijarro** (liliaguijarro@yahoo.com.mx)  
CESA, Ecuador.

**Gastón López** (gastlop@yahoo.com)  
Consultor, Perú.

**Pablo Mamani**, (pmamani@proinpa.org)  
Proinpa, Bolivia.

**Kurt Manrique** (k.manrique@cgiar.org)  
CIP-Incopa, Perú.

**Cecilia Monteros** (monteros@fpapa.org.ec)  
INIAP, Ecuador.

**Fabián Montesdeoca** (fmontesdeoca@fpapa.org.ec)  
INIAP, Ecuador.

**Miguel Ordinola** (cip-incopa@cgiar.org)  
CIP-Incopa, Perú.

**Rolando Oros** (roros@proinpa.org)  
Proinpa, Bolivia.

**Alvaro Paz** (apaz@proinpa.org)  
Proinpa, Bolivia.

**Hernán Pico** (caporal@andinanet.net)  
Fortipapa, Ecuador.

**Graham Thiele** (g.thiele@cgiar.org)  
CIP-Papa Andina, Ecuador.

**Claudio Velasco** (cvelasco@proinpa.org)  
CIP -Innova, Bolivia

Fotografía página anterior: Participantes del taller de desarrollo participativo de escritura de esta guía. Abril 2004, Lima, Perú.

Primera fila: Kurt Manrique, Ricardo Alem.

Segunda fila: Gastón López, Fabián Montesdeoca, Claudio Velasco, Roger Cortbaoui, Thomas Bernet, Alvaro Paz.

Tercera fila: Cristina Fonseca, Lilia Guijarro, Hernán Pico, André Devaux, Graham Thiele, Cecilia Monteros, Augusto Guidi, Pablo Mamani.



Papa Andina es un proyecto regional colaborativo entre el Centro Internacional de la Papa (CIP) y la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE) en Bolivia, Ecuador y Perú que colabora con las entidades de investigación en papa de Bolivia, Ecuador y Perú para promover el desarrollo tecnológico mediante interacciones con otros socios del sector, respondiendo a las demandas de sus socios en cuanto a las cambiantes situaciones de la agricultura basada en papa.

El objetivo general del proyecto es el de mejorar la capacidad de los socios en el manejo de los procesos de innovación institucional y tecnológica para así poder responder a las necesidades de agricultores pobres, actores de la cadena comercial de la papa e instituciones de desarrollo quienes podrán tomar ventaja de experiencias regionales.