

## Descripción del método EPCP

Gastón López<sup>19</sup> • Rolando Oros<sup>20</sup> • Félix Rodríguez<sup>21</sup> • Rodrigo Paz • Graham Thiele<sup>22</sup>

Los pequeños agricultores andinos han trabajado durante años en condiciones difíciles, con una visión de producir, pero no de responder a las demandas del mercado. Venden en mercados donde hay poca confianza entre los involucrados, tienen bajos rendimientos, producen para su propio consumo, vendiendo los excedentes, pero agregando poco valor a su cosecha. Carecen de información, créditos y servicios.

Para aprovechar nuevas oportunidades de mercado y mejorar sus ingresos, los pequeños agricultores deben involucrarse en la innovación comercial, tecnológica e institucional. Este capítulo explica los principios del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP)<sup>23</sup> un método que construye confianza entre los actores de la cadena; mientras hacen innovaciones juntos y crean nuevos productos con más valor agregado, que beneficien a todos. El EPCP facilita cambios en cadenas débilmente coordinadas, promoviendo la interacción entre los actores, el aprendizaje, la confianza mutua y la colaboración.

### Fases del EPCP

El EPCP se aplica en tres fases (Figura 1). Después se realizan actividades pos-EPCP para consolidar los negocios y las innovaciones (Bernet et al. 2011). El EPCP debe ser aplicado por una organización que no esté vinculada a uno de los eslabones de la cadena y los facilitadores requieren de una capacitación previa.

#### Fase 1: Diagnóstico cualitativo de la cadena productiva

El diagnóstico cualitativo permite formar una visión general sobre la cadena productiva, identificando las oportunidades y los cuellos de botella. Se realiza con 20 a 40 entrevistas en profundidad, con personas de todos los eslabones de la cadena, usando una guía de pautas. Los datos son procesados en una matriz para visualizar las opiniones de cada eslabón. No es un procesamiento estadístico, sino un análisis de datos representativos que permite conocer la diversidad de expectativas, problemas y oportunidades en torno a la cadena, desde la perspectiva de los actores involucrados. Mientras levanta la encuesta, el equipo trata de despertar el interés de los actores para participar en las siguientes actividades del EPCP.

La organización que implementa el EPCP toma el liderazgo en el diagnóstico (ver Figura 1). Los mismos facilitadores levantan la encuesta, que es un primer acercamiento a los actores, procesan la información y la presentan en el Primer Gran Evento, que es una reunión donde se convoca a todos los entrevistados y a otros actores de la cadena, para presentar los resultados del diagnóstico cualitativo.

En este evento se forman los “grupos temáticos” de acuerdo con las posibles oportunidades de negocio propuestas por los actores de la cadena, realizándose una primera reunión donde se exponen las ideas generales que serán profundizadas durante la fase 2.

#### Fase 2: Análisis de oportunidades de negocio

Los facilitadores trabajan con grupos temáticos organizados con base en el diagnóstico, incluyendo actores como: procesadores, comerciantes, supermercados, restaurantes y organizaciones de investigación y desarrollo, públicas

<sup>19</sup> Iniciativa Papa Andina.

<sup>20</sup> Fundación Proinpa.

<sup>21</sup> Fundación Proinpa.

<sup>22</sup> Centro Internacional de la Papa.

<sup>23</sup> Ver mayor información en: [www.papaandina.org](http://www.papaandina.org) y en [www.cambioandino.org](http://www.cambioandino.org).

y privadas. Los grupos de interés analizan la viabilidad comercial, tecnológica y económica de las oportunidades de negocio identificadas en la fase 1.

En esta fase, los actores, poco a poco, empiezan a asumir el liderazgo, según sus intereses en aprovechar las oportunidades del mercado. Los facilitadores dejan que estos líderes asuman su rol con un mayor compromiso. Durante esta fase, el grupo se consolida para trabajar alrededor de un interés común. Deben dejar de ser solo un conjunto de actores y constituirse en un equipo de trabajo que realiza innovaciones concretas.

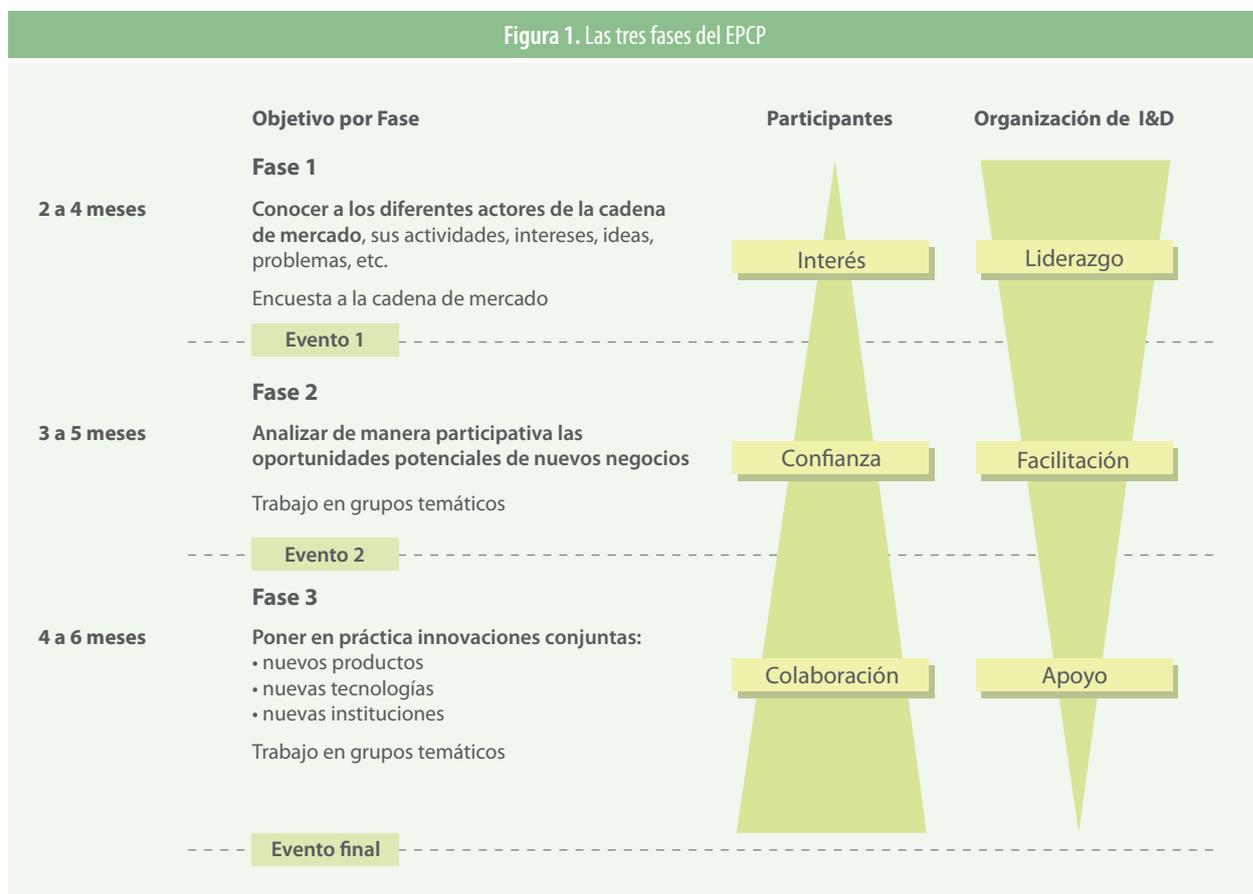
La fase termina con el Segundo Gran Evento, donde se presentan los resultados del análisis de cada grupo temático. Este evento sirve para motivar a los grupos y para convocar a nuevos actores que pueden enriquecer el trabajo.

### Fase 3: Poner en práctica las innovaciones conjuntas

Los actores llevan a la práctica las ideas que analizaron durante la segunda fase, generando productos que lanzan al mercado. Esta fase distingue al EPCP, pues el resultado no son solo planes de trabajo, sino productos concretos colocados en el mercado, por actores organizados. Por ejemplo, el café tostado, molido y envasado, con un nombre de marca; la papa nativa limpia, seleccionada y enmallada; o queso mozzarella vendiéndose en las pizzerías de Oruro.

En esta fase, los actores se comprometen más con las iniciativas. Los facilitadores ya solo acompañan las iniciativas de los actores. Todos los actores deben satisfacer sus intereses propios para que la acción fluya. Por ejemplo, los agricultores venden sus cosechas a mejores precios, los procesadores tienen materia prima de calidad, los comerciantes venden nuevos productos atractivos y los consumidores disfrutan de mejores productos.

El EPCP termina con el Gran Evento Final donde se presentan las innovaciones que han sido desarrolladas por los grupos temáticos. En este evento participan las instituciones locales y las empresas involucradas en la cadena, políticos del sector y la prensa.



El EPCP estimula diferentes tipos de innovaciones (alcances) entre actores de la cadena:

**Innovación comercial:** nuevos productos y mejor acceso al mercado y a los consumidores. Puede ser a través de nuevas presentaciones como: productos con mejores envases y etiquetas, nuevos nichos de mercado o nuevos canales de distribución y estrategias de mercadeo que satisfacen las necesidades de los clientes.

**Innovación tecnológica:** cambios en la producción, respondiendo a las nuevas oportunidades de negocio, en cualquier eslabón de la cadena (en el campo, la fábrica o el almacén). Frecuentemente son cambios agrícolas, incluyendo mejores técnicas de cultivo o poscosecha, y mejor semilla o variedades más demandadas en el mercado.

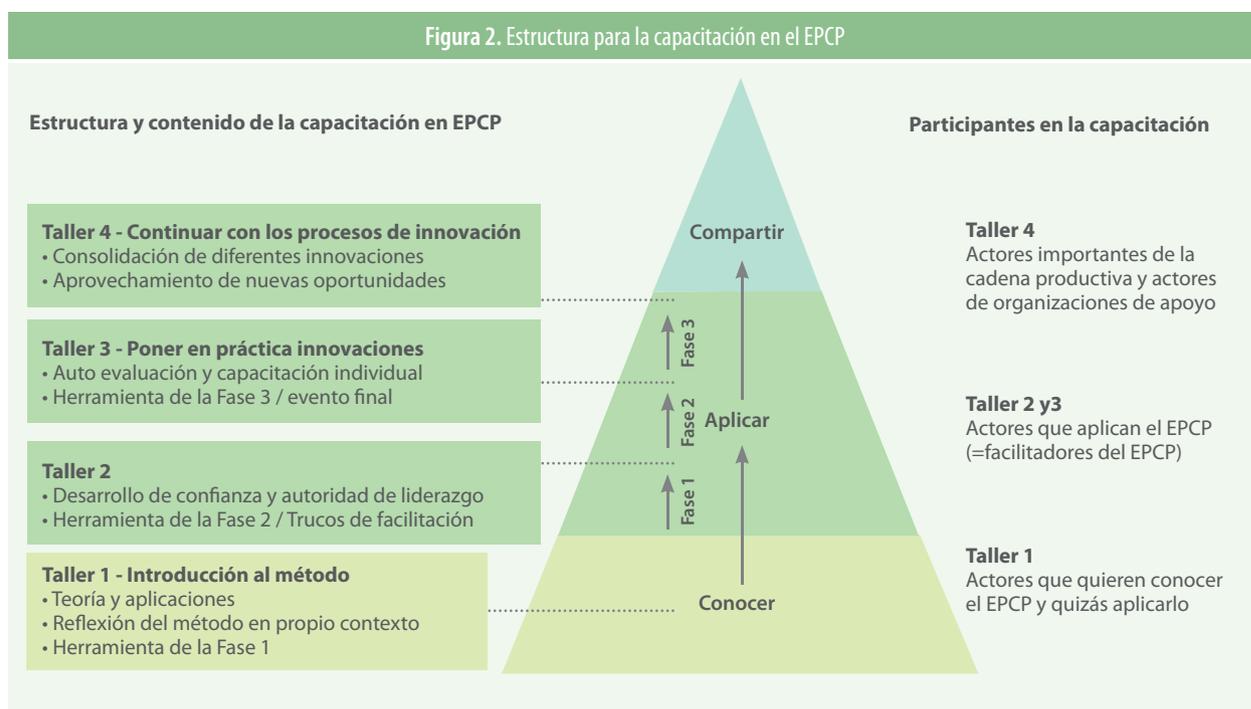
**Innovación institucional:** no se refiere a las organizaciones públicas o privadas, sino a nuevas reglas del juego o relaciones entre los actores de la cadena. Incluye nuevas normas de calidad y redes o plataformas que consolidan las otras innovaciones.

El EPCP tiene el siguiente protocolo para asegurar la implementación apropiada.

Cuadro 1. Protocolo del EPCP

Tiempo	Actividades	Objetivos
<b>Fase 1: diagnóstico cualitativo de la cadena productiva</b>		
2 a 4 meses	1. Mapeo de actores de la cadena productiva.	Identificar a los actores de la cadena.
	2. Diagnóstico cualitativo de la cadena productiva.	Identificar oportunidades e ideas de negocios.
	3. Primer Gran Evento.	Generar interés en los actores, compartiendo los resultados del mapeo y del diagnóstico cualitativo. Formar grupos de trabajo en torno a las ideas de negocios.
<b>Fase 2: análisis de las oportunidades de negocios</b>		
3 a 5 meses	4. Reuniones periódicas, más o menos cada 15 días.	Desarrollar las ideas en planes de negocios. Identificar e incluir a otros actores. Interactuar y desarrollar confianza entre los actores.
	5. Segundo Gran Evento.	Presentar los planes de negocios a una audiencia de actores de la cadena. Incorporar nuevos actores.
<b>Fase 3: poner en práctica las innovaciones conjuntas</b>		
4 a 6 meses	6. Reuniones periódicas cada 15 días aproximadamente.	Los grupos temáticos ejecutan los planes de negocios. Los actores interactúan y colaboran.
	7. Tercer Gran Evento.	Involucrar a la prensa y líderes de opinión para dar una cobertura amplia a los nuevos negocios y otros productos.
<b>Pos-EPCP</b>		
indefinido	8. Apoyo y asesoramiento a pedido.	Asegurar la sostenibilidad de las innovaciones.

Se publicó una estrategia de capacitación en el EPCP para los facilitadores (Antezana et al. 2008), escrita y aplicada principalmente por Papa Andina y sus socios en Bolivia (Fundación Proinpa), Perú (Incopa) y Ecuador (INIAP-PN-RT). La capacitación tiene cuatro talleres que estructuran el aprendizaje en tres fases (Figura 2).



El EPCP logra su impacto vinculando los **productos** (actividades de los facilitadores) con los **alcances** (cambios en conocimientos, actitudes, prácticas entre los actores) y los **impactos** (cambios en el bienestar de los agricultores pobres) (Figura 3). La relación entre los productos, los alcances e impactos se llama las “vías de impacto.” Antes de aplicar el EPCP, los facilitadores describen explícitamente las vías de impacto que esperan, para planificar la línea de base, el monitoreo y las encuestas finales (evaluación).

El EPCP debe lograr los siguientes **productos**:

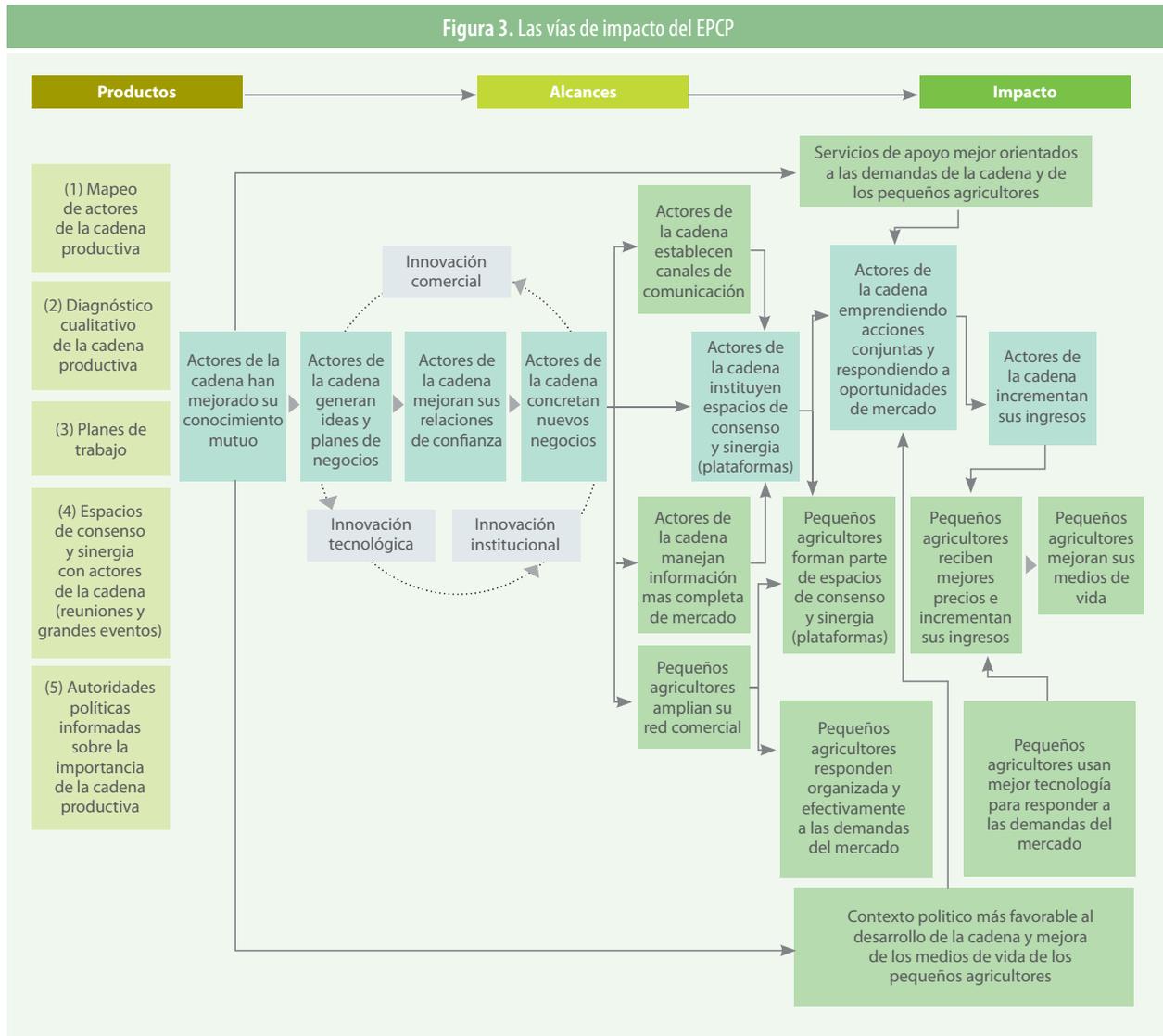
1. El mapeo de actores.
2. Un diagnóstico cualitativo de la cadena productiva.
3. Planes de trabajo, incluyendo ideas de negocio, de los grupos temáticos.
4. Eventos y reuniones con actores de la cadena en relativa igualdad.
5. Autoridades políticas informadas sobre la importancia de la cadena productiva.

En las reuniones, los actores deben mejorar su conocimiento mutuo, para crear ideas y planes de negocios. Para concretar estos planes, el EPCP busca aumentar la confianza entre actores. No se puede desarrollar un negocio nuevo sin esa confianza (que va creciendo durante y después del EPCP). Los planes de negocios requieren que los actores de la cadena innoven (ver el círculo al medio de la Figura 3), y que logren los siguientes **alcances**:

1. Establecen nuevos canales de comunicación.
2. Instituyen espacios de consenso (plataformas) con participación de los pequeños agricultores.
3. Manejan información más completa del mercado, permitiendo por ejemplo, que los transformadores sepan cómo se produce su materia prima, y los productores conozcan la demanda de los consumidores.
4. Emprenden acciones conjuntas.

- Pequeños agricultores mejor organizados con una red comercial ampliada en respuesta a la demandas de la cadena y a las nuevas oportunidades de mercado.

**Vías de impacto del EPCP**



El EPCP crea servicios de apoyo para las demandas de la cadena y de los pequeños agricultores, mientras informa a las autoridades políticas y promueve un contexto político favorable. Las innovaciones con nuevas oportunidades de mercado llevan a precios más altos y estables, e incrementos en los ingresos de los pequeños agricultores, para mejorar sus medios de vida.

En la siguiente sección se presentan cinco casos de aplicación del EPCP, analizando los productos, alcances e impacto logrados.

**REFERENCIAS**

- Antezana, I., T. Bernet, G. López y R. Oros. 2008. Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP): Guía para capacitadores. Lima. CIP. 189 p.
- Bernet, T., G.Thiele, T. Zschocke, G. López, C. Velasco y A. Devaux. 2011. Enfoque Participativo en Cadenas Productivas. Lima. CIP.