



EDITORES:
MIGUEL ORDINOLA
DOUGLAS HORTON



SEPIA XVII
MESA TEMÁTICA

Experiencias
Latinoamericanas
de aplicación del Enfoque de
Cadenas de Valor inclusivas

SEPIA XVII Mesa Temática, Experiencias Latinoamericanas de Aplicación del Enfoque de Cadenas de Valor Inclusivas

© Centro Internacional de la Papa (CIP), 2018

ISBN: 978-92-9060-489-1

DOI: 10.4160/9789290604891

HECHO EL DEPOSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERU N°2018-07120

Los autores agradecen al Programa de Investigación sobre Políticas, Instituciones y Mercados del Grupo Consultivo sobre Investigación Agrícola Internacional (CGIAR) por apoyar la publicación de este documento. Esta investigación fue apoyada por los donantes del fondo CGIAR.

Las publicaciones del CIP contribuyen con información importante sobre el desarrollo para el dominio público. Los lectores están autorizados a citar o reproducir este material en sus propias publicaciones. Se solicita respetar los derechos de autor del CIP y enviar una copia de la publicación donde se realizó la cita o se publicó el material, al Departamento de Comunicaciones y Centro de Recursos de Conocimiento a la dirección que se indica abajo.

Centro Internacional de la Papa
Apartado 1558, Lima 12, Peru
cip@cgiar.org • www.cipotato.org

Citacion correcta:

Centro Internacional de la Papa. 2018. SEPIA XVII Mesa Temática. Experiencias latinoamericanas de aplicación del enfoque de cadenas de valor inclusivas. Editores: Miguel Ordinola, Douglas Horton. Lima (Perú). Centro Internacional de la Papa. ISBN 978-92-9060-489-1. 94 p.

Producido por el Departamento de Comunicaciones y Centro de Recursos de Conocimiento

Tiraje: 1000 ejemplares

Mayo 2018

Impreso en Comercial Gráfica Sucre S.R.L. • Av. Bausate y Meza 131, Interior 116, La Victoria, Lima-Perú



Esta obra del Centro Internacional de la Papa es compartida bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia visite: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> . Permisos fuera del alcance de esta licencia pueden consultarse en: <http://www.cipotato.org/contact/>



SEPIA XVII
MESA TEMÁTICA

Experiencias
Latinoamericanas
de aplicación del Enfoque de
Cadenas de Valor inclusivas

/ Presentación

El Seminario Permanente de Investigación Agraria (SEPIA) es una asociación civil peruana sin fines de lucro que promueve la investigación y el debate sobre temas rurales, agrarios y ambientales desde una perspectiva multidisciplinaria y plural. La principal actividad del SEPIA son los seminarios bienales, que representan un espacio para la discusión y presentación de balances de investigación en temas de la agenda actual, presentación de jóvenes investigadores y de investigación de calidad, de todo lo cual se obtiene el material de publicación para el siguiente libro de SEPIA. En estos seminarios se busca, además, consolidar una comunidad de investigadores y por ello se efectúa también la asamblea bienal, en la cual se incorporan nuevos miembros al SEPIA y se eligen sus directivos.

El SEPIA XVII se realizó en Cajamarca del 29 al 31 de agosto del 2017. Uno de los temas centrales de esta edición del seminario bienal fue Cadenas de valor y sus consecuencias para el desarrollo rural, donde se abordaron las implicancias de la evolución conceptual de la articulación de productores con los mercados, el estado de arte sobre el desarrollo del enfoque de cadenas en el Perú, los tipos de arreglos entre actores en las cadenas y los sistemas de gobernanza de las mismas, así como los resultados de proyectos y políticas que han buscado su promoción.

La Alianza de Aprendizaje Perú (AAP) es una plataforma que viene trabajando desde el 2004 con el objetivo de “establecer procesos de aprendizaje compartidos entre agentes de desarrollo, estado, investigadores y donantes, que permitan facilitar el desarrollo de cadenas productivas; el diseño de políticas de apoyo más apropiadas; y la ejecución de actividades de investigación relevantes, las cuales en su conjunto contribuyan al desarrollo rural”. Agrupa a cerca de 20 instituciones de investigación y desarrollo, que comparten, adaptan, utilizan e innovan buenas prácticas sobre temas concretos, bien enfocados y construidos desde la experiencia, con los objetivos de generar nuevos conocimientos, fortalecer las capacidades locales para lograr mejores resultados de desarrollo, aportar al diseño de políticas de apoyo más apropiadas, e identificar necesidades de investigación futura y áreas potenciales para esfuerzos colaborativos.

El Programa de Investigación del CGIAR sobre Políticas, Instituciones y Mercados (PIM), liderado por el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI), tiene un componente sobre cadenas de valor que aborda los contextos internacionales, regionales y locales para los mercados agrícolas e investiga cómo los pequeños productores, tanto hombres como mujeres, pueden integrarse en los complejos y más exigentes mercados modernos. Los investigadores estudian las cadenas de valor para entender dónde están las ineficiencias, quién asume estos costos y cuáles son sus efectos sobre el bienestar de los pequeños productores. Dentro de este componente se

implementa el Hub de Cadenas de Valor, que busca facilitar los vínculos entre los socios nacionales de investigación y desarrollo (I+D) y el CGIAR para el intercambio de conocimientos, el desarrollo de capacidades y el apoyo a intervenciones en cadenas. El Centro Internacional de la Papa (CIP) coordina las actividades del Hub de Cadenas de Valor en los Andes y en el Perú.

De manera conjunta y como parte de las actividades del Hub de Cadena de Valor del PIM, el SEPIA, la Alianza de Aprendizaje Perú y el CIP organizaron la Mesa Temática denominada “Experiencias latinoamericanas en la aplicación del enfoque de cadenas de valor inclusivas”, en el marco del SEPIA XVII. El objetivo se orientó a brindar una visión global de la aplicación de los enfoques de las cadenas de valor a nivel de la experiencia latinoamericana y del trabajo de los centros del CGIAR sobre el tema y sus implicancias para el desarrollo rural.

Los expositores fueron Máximo Torero, del Banco Mundial, con: “Fallas de mercado y la vinculación de las cadenas de valor de los pequeños productores a los mercados”; André Devaux, del CIP, cuya disertación se tituló: “Desde los Andes a África y Asia: Vinculando pequeños productores al mercado, lecciones para el desarrollo de cadenas de valor inclusivas”; y Jhon Jairo Hurtado, del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), con el tema “¿Qué facilita o limita las relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores agropecuarios?: Análisis de tres casos en América Latina”. Los comentarios estuvieron a cargo de Carola Amezaga (AAP) y Manuel Rojas (GIZ), con la moderación de Miguel Ordinola (CIP-AAP).

En la presente publicación se incluyen estas tres presentaciones en forma de artículos y como introducción se realiza un balance de los aportes que se discutieron en esta Mesa Temática y una proyección de sus implicancias. Consideramos que las experiencias mostradas abren una perspectiva valiosa para la investigación sobre los casos de aplicación del enfoque de cadenas de valor, la cual debe ser promovida en los siguientes años como base para el escalamiento en políticas más amplias que promuevan el desarrollo rural.

El Consejo Directivo del SEPIA agradece la colaboración de la Alianza de Aprendizaje Perú y del Hub de Cadena de Valor del PIM (CIP-IFPRI) que permitió la participación de expertos internacionales y conocer experiencias que pueden enriquecer los enfoques aplicados en el Perú.

El Consejo Directivo del SEPIA



/Contenido

Presentación	5
Introducción – Cadenas de valor y agricultura familiar	11
Importancia de la pequeña agricultura	11
Relevancia del enfoque de cadenas de valor	12
Los artículos	12
Implicancias	15
Introduction – Value chains and smallholder agriculture	17
Importance of smallholder agriculture	17
Relevance of the value-chain approach	18
The articles	18
Implications	20

1. Fallas del mercado y la vinculación de las cadenas de valor de los pequeños agricultores a los mercados - Máximo Torero	23
Resumen	23
Abstract	24
Introducción	24
Una ruta para el avance de las cadenas de valor de los pequeños agricultores	26
Capturando la heterogeneidad de los pequeños agricultores a través de una tipología de microrregiones	28
El papel fundamental de la infraestructura y las instituciones nacionales	33
Conclusiones y temas de políticas	39
Bibliografía	40
Apéndice I – Estimando la tipología de microrregiones	42
Lista de Figuras	
Figura 1. Hacia una asignación eficiente de los recursos laborales	26
Figura 2. Ventajas de una tipología de microrregiones	29
Figura 3. Priorizando intervenciones basadas en potencial agrícola y malnutrición	30
Figura 4. Pasos para estimar la tipología	31
Figura 5. Implementando la tipología – Caso de Guatemala	32
Figura 6. Tipología implementada para Guatemala	33
Figura 7. Relaciones no mercantiles – Arreglos institucionales	39
Lista de Tablas	
Tabla 1. Ejemplo de una clasificación tridimensional	29
2. Desde los Andes a Africa y Asia: Vinculando pequeños productores al mercado, lecciones para el desarrollo de cadenas de valor inclusivas - Andre Devaux, Claudio Velasco, Miguel Ordinola	47
Resumen	47
Abstract	48
Introducción	48
Perspectivas sobre los conceptos de desarrollo de la cadena de valor	49
Desarrollo del EPCP y sus principales características	52
Experiencias con la implementación del EPCP	54
La revolución de la papa nativa en el Perú	54
Análisis de experiencias con el EPCP en diferentes cadenas de valor en los Andes	58
La revalorización de las papas nativas en el Ecuador	61
Creación de capacidades para innovar las cadenas de valor en Uganda	64

Uso del EPCP, provisión de servicios de desarrollo empresarial y escuelas de negocios para agricultores en Indonesia y en las Filipinas	67
Lecciones para el desarrollo de cadenas de valor en diferentes contextos	69
Bibliografía	71
Lista de Figuras	
Figura 1. Cadena de valor estilizada	50
Figura 2. La estructura de la metodología en 3 fases del EPCP	53
Figura 3. El EPCP como un detonador de la innovación para el desarrollo de nuevos productos de papa en el Perú	56
Lista de Tablas	
Tabla 1. Actores participantes en la primera aplicación del EPCP en Uganda	65
Tabla 2. Ejemplos de innovaciones promovidas con el EPCP y su evolución entre 2007 y 2011	66
Tabla 3. Análisis comparativo de tres enfoques considerando ámbitos y alcances de implementación	68
3. ¿Qué facilita o limita las relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores? análisis de tres casos en américa latina - John Jairo Hurtado, Mark Lundy, Jenny Melo, Zeyla de León, Larry Paul, Jennifer Zapata, Melba Navarro, Paola Mercado, Adriana Munoz	75
Resumen	75
Abstract	76
Introducción	76
Planteamiento del problema	76
Objetivos	77
Marco teórico	77
Metodología	80
Resultados	82
Discusión	86
Conclusiones	92
Bibliografía	93
Lista de Figuras	
Figura 1. Tres dimensiones en las condiciones que hacen posible los agronegocios inclusivos	79
Lista de Tablas	
Tabla 1. Atributos que caracterizan las relaciones comerciales incluyentes	78

/ Acrónimos

AAP	Alianza de Aprendizaje Perú
ACODIHUE	Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango
ALC	América Latina y el Caribe
AOP	Asia Oriental y el Pacífico
APR	Asociaciones de Productores Rurales
ASS	África Subsahariana
BdP	Base de la Pirámide
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
CAD	Centro de Desarrollo Agrícola
CAPAC Perú	Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad en Perú
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIEDI	Centro de Investigación y Emprendimiento para el Desarrollo Integral
CIP	Centro Internacional de la Papa
CONPAPA	Consorcio de Productores de Papa
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CTTU	Centro de Transferencia Tecnológica
DAI	Análisis y Desarrollo Institucional
DCV	Desarrollo de la cadena de valor
ECA	Escuela de Campo de Agricultores
EMCV	Estudios de Medida de Calidad de Vida
ENA	Escuela de Negocios para Agricultores
EPCP	Enfoque Participativo en Cadenas Productivas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
I+D	Investigación y desarrollo
IFPRI	Instituto de Investigación Internacional sobre Políticas Alimentarias
IITA	Instituto Internacional de Agricultura Tropical
INCOPA	Proyecto de Innovación y Competitividad de la Papa
INIAP	Instituto de Investigaciones Agrícolas y Pecuarias
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
ONG	Organizaciones no gubernamentales
PIB	Producto Bruto Interno
PIM	Programa sobre Políticas, Instituciones y Mercados
PMCA	Participatory Market Chain Approach
PMD	Países menos desarrollados
PRONERI	Programa Nacional de Negocios Inclusivos Rurales
RAAKS	Evaluación Rápida de Sistemas de Conocimiento Agrícola
SA	Sur de Asia
SEPIA	Seminario Permanente de Investigación Agraria
VEDCO	Volunteer Efforts for Development Concerns



Introducción

Cadenas de Valor y Agricultura Familiar

Miguel Ordinola¹ y
Douglas Horton²

El Seminario Permanente de Investigación Agraria (SEPIA), organizó el SEPIA XVII, que incluyó una mesa temática sobre “Experiencias Latinoamericanas con la Aplicación del Enfoque de Cadenas de Valor.” Moderada por Miguel Ordinola, la mesa fue organizada por la Alianza de Aprendizaje Perú (AAP), el SEPIA, y el Programa sobre Políticas, Instituciones y Mercados (PIM) coordinado por el Instituto de Investigación Internacional sobre Políticas Alimentarias (IFPRI) del CGIAR.

En los últimos años, las cadenas de valor se han convertido en un objeto de estudio en sí mismo, porque permiten una mirada amplia de los procesos productivos en el campo y de la relación entre los diversos actores en las zonas rurales y urbanas, en un contexto cada vez más comercial y globalizado.

Importancia de la pequeña agricultura

Los productores con pequeñas extensiones de tierra son actores clave en la agricultura mundial. Más de 500 millones de explotaciones familiares gestionan la mayor parte de las tierras agrícolas del mundo y producen la mayor parte de sus alimentos. A pesar de su importancia, enfrentan barreras

1 Centro Internacional de la Papa (CIP) y Alianza de Aprendizaje Perú (AAP), m.ordinola@cgiar.org
2 Consultor internacional, d.horton@me.com

que los sitúan en condiciones de vulnerabilidad, que incluyen acceso limitado al crédito, a la asistencia técnica, información meteorológica, herramientas de gestión de riesgos y mercados.

En América Latina existe una enorme desigualdad en la distribución de la tierra. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) estima que menos del 10 por ciento de las explotaciones agrícolas en la región (aquellas mayores a 100 hectáreas) poseen más del 75 por ciento de la tierra, mientras que el 60 por ciento de las explotaciones más pequeñas manejan solamente el 4 por ciento de la tierra.

La mayoría de pequeños agricultores practica la agricultura de subsistencia orientada principalmente a los mercados locales, debido a la falta de conectividad con mercados más lucrativos a nivel provincial, nacional o mundial. Como resultado, tienen pocos incentivos para invertir en sus empresas, y sus niveles de adopción de tecnología y productividad siguen siendo bajos. El resultado es lo que se puede caracterizar como una “trampa de pobreza”, que en países de ingresos medios pueden ocultar importantes desigualdades en desmedro de la pequeña agricultura.

Por lo tanto, ya sea que se trate de producción agrícola, mitigación de la pobreza, o seguridad alimentaria, el bienestar de los pequeños agricultores es fundamental.

Relevancia del enfoque de cadenas de valor

Uno de los temas que más atención ha tenido en años recientes dentro del desarrollo rural ha sido la relación entre los productores rurales, en particular los pequeños o menos desarrollados, y los mercados para la venta de su producción. Las limitaciones de los productores para vincularse a los mercados, o la dificultad para hacerlo de manera rentable, suele ser vista como un impedimento para casi cualquier estrategia de desarrollo que pretenda mejorar sus ingresos y medios de vida en el campo.

Las miradas y los enfoques para abordar estos problemas han sido muy diversos y han variado con el tiempo. Algunas aproximaciones se centraban en los problemas ligados a la productividad de la pequeña agricultura y los elementos necesarios para producir excedentes que permitan vender una parte en los mercados; otros, en los márgenes de comercialización y los problemas generados por estructuras poco competitivas o altos costos de transacción por la carencia de infraestructura pública de buena calidad, entre otras limitaciones. Bastante importancia ha tenido también la discusión sobre las estrategias de los pequeños productores para vincularse exitosamente a los mercados, como la necesidad y los efectos de distintos tipos de asociación, el vínculo con empresas, los resultados de programas públicos o de cooperación que han buscado incentivar una mayor participación de productores en los mercados.

Desde hace algunos años aparece un nuevo enfoque, el de las cadenas de valor, que intenta mirar todos estos temas de manera integral, analizando los distintos eslabones y actores que se relacionan desde la provisión de insumos a la producción, pasando por todo el sistema de comercialización y transformación de productos, hasta el mercado del consumidor final.

En este contexto, en la mesa temática motivo de esta publicación se presentaron y discutieron diversas experiencias de aplicación del enfoque de cadenas y cómo pueden contribuir al desarrollo rural.

Los artículos

Fallas del mercado y la vinculación de las cadenas de valor de los pequeños agricultores a los mercados

En este primer artículo se presenta un importante marco general para el análisis de las cadenas, indicándose que hay dos tipos de instrumento que son fundamentales para potenciar los impactos de

aplicar un enfoque de cadenas y contribuir a salir de la trampa de la pobreza rural:

1. la inversión en infraestructura física, como carreteras, electricidad, agua potable y drenaje, agua para riego y telecomunicaciones, que conecte a los pequeños agricultores con los mercados; y
2. el mejoramiento de las funciones de las instituciones asociadas, como la titulación de tierras, los mercados crediticios, la agricultura por contrato, los esquemas integrados verticalmente, los sistemas de información de mercado, las leyes y reglas comerciales, las bolsas de intercambio de productos básicos, los sistemas de recibo en almacén y las asociaciones de productores y comerciantes, que puedan reducir los riesgos de comercialización y los costos de transacción asociados con el proceso de intercambio entre las cadenas de valor de los productores y los consumidores.

El artículo desarrolla un marco que captura la heterogeneidad de las cadenas de valor de los pequeños agricultores y, por lo tanto, ayuda a identificar y fortalecer la base institucional y de infraestructura necesaria para apoyar y mejorar los vínculos de los pequeños productores con los mercados.

Asimismo, proporciona insumos estratégicos que son clave para fortalecer la base institucional y de infraestructura necesarias para apoyar la mejora de la competitividad de los pequeños productores rurales en la producción y comercialización de sus productos. Esta es una condición básica para vincularlos de mejor manera a los mercados y generar ingresos para los pequeños agricultores, como empleo para la mano de obra rural.

En su análisis de la vinculación de los pequeños productores a los mercados, el artículo resalta tres dimensiones:

1. la heterogeneidad de los pequeños agricultores y, por lo tanto, sus cuellos de botella específicos para conectarse a los mercados,
2. las complementariedades de la inversión en instituciones rurales e infraestructura (tecnologías intensivas en capital y poscosecha) que pueden desempeñar un papel en el desarrollo del mercado y la reducción de la pobreza, y
3. el nivel de accesibilidad al mercado.

Adicionalmente, aplica un enfoque común multidimensional para los países en desarrollo que apunta a la producción de un bien público internacional que puede aplicarse en más de un país o región.

Desde los Andes a África y Asia: Vinculando pequeños productores al mercado, lecciones para el desarrollo de cadenas de valor inclusivas

A pesar de que cada vez se utilizan más los enfoques de sistemas de innovación y de desarrollo de cadenas de valor para estimular el aumento de los ingresos rurales y contribuir a la reducción de la pobreza, todavía son escasos los conocimientos sistemáticos sobre cómo poner en funcionamiento los enfoques de cadenas de valor en distintos contextos, promover su uso y alcanzar efectos a mayor escala.

En este artículo los autores detallan las experiencias con el desarrollo y aplicación de un enfoque para fomentar la innovación en el desarrollo de cadenas de valor en los Andes, África y Asia. Introducen conceptos sobre el desarrollo de cadenas de valor como un tipo de intervención que apunta a abordar la mejora de los ingresos de los productores mediante el fortalecimiento de los vínculos entre las empresas y los pequeños productores, en el marco de un enfoque de cadena de valor y el desarrollo de innovaciones (que mejoran la eficiencia de la cadena). Analizan en forma específica el Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP), como una alternativa metodológica flexible que involucra a pequeños agricultores, agentes de mercado (mayoristas, supermercados, procesadores), investigadores y otros proveedores de servicios, en un proceso colectivo que promueve la identificación y el desarrollo de oportunidades de negocios potenciales, acuerdos contractuales y alianzas para el beneficio de estos diversos actores.

Este enfoque fue desarrollado y aplicado por primera vez en los Andes y posteriormente, a través del intercambio de conocimientos Sur-Sur, ha sido introducido y mejorado por organizaciones locales que han trabajado en diferentes cadenas de mercado en África y Asia, con el respaldo del Centro Internacional de la Papa (CIP).

Se describen las experiencias de implementación y ajustes del enfoque en estos contextos, los factores que han influido en la implementación del EPCP y los resultados logrados; así como las condiciones que han permitido el escalamiento, en el sentido de adaptar y replicar el enfoque. Finalmente, se presentan las lecciones sobre su implementación, la promoción de enfoques de cadena y las condiciones de escalamiento en diferentes contextos. Las principales lecciones se pueden resumir en ocho puntos:

1. En cada caso, se debe esperar y promover adaptaciones creativas en el protocolo o guía de implementación del enfoque.
2. Un elemento importante en la promoción del EPCP es la integración siempre creciente del sector agropecuario en los mercados y en las cadenas de valor, lo que incrementa las oportunidades de mercado para los pequeños agricultores.
3. Un enfoque holístico de cómo el EPCP representa una nueva forma de hacer investigación y desarrollo agrícola.
4. Las innovaciones emergen y se desarrollan en el tiempo y no se pueden programar fácilmente (los resultados a mayor escala pueden venir después de la intervención en sí misma).
5. Un desafío para conseguir los recursos y rendir cuentas, y también para planificar y manejar la innovación y el desarrollo de las cadenas de valor, ha sido la dificultad de evaluar los resultados, particularmente en forma cuantitativa.
6. Aunque el EPCP fue desarrollado para responder a determinados problemas con un solo cultivo en un lugar específico, a través de los esfuerzos de promoción, intercambio y fortalecimiento de capacidades, el enfoque se ha aplicado exitosamente con otros cultivos que enfrentan otros desafíos y oportunidades en otros países y regiones.
7. Los enfoques holísticos y participativos, como el EPCP, no son fácilmente “escalados” o “transferidos” de un lugar a otro; en cada caso hay que desarrollar capacidades específicas en función del contexto local.
8. No existe una “solución única” para los desafíos a los que se enfrentan las cadenas de valor básicas.

¿Qué facilita o limita las relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores?

El concepto de agronegocios inclusivos todavía es relativamente nuevo y está en desarrollo en los países de América Latina. Sin embargo, los agronegocios inclusivos han emergido como un concepto y una práctica que busca crear oportunidades de mercado, en condiciones justas para los pequeños productores. En la práctica, los agronegocios se enfrentan al desafío central de desarrollar y contar con metodologías que propicien procesos que permitan diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala. Este es el propósito de la metodología LINK, desarrollada en el 2012 en el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), que ha sido implementada en países de América Latina, África y Asia. En este tercer artículo los autores buscan responder la pregunta general expresada en el título, a través de un estudio comparativo de tres casos en los que se aplicó la metodología LINK, en Guatemala, Nicaragua y Perú. El análisis comparado evidencia que la promoción de negocios inclusivos necesita un abordaje en las dimensiones micro, meso y macro.

En la dimensión micro, los casos muestran que los factores que inciden más en la construcción de relaciones comerciales incluyentes son:

- la claridad del modelo de negocio;
- la capacidad de autogestión de las organizaciones de productores;
- la capacidad de injerencia del comprador;
- los servicios de apoyo;
- la rentabilidad y perdurabilidad del producto; y
- la fluidez en la comunicación entre los actores.

Estos elementos están interrelacionados y deben tomarse en conjunto para considerar que hay posibilidades de éxito del negocio inclusivo.

En la dimensión meso, los agronegocios inclusivos necesitan organizaciones facilitadoras que ayuden a la comunicación entre los actores, que usualmente pertenecen a mundos distintos (rural-urbano, baja capacidad de negociación/alta capacidad de negociación). Su rol es clave, y puede incluir desde el impulso y acompañamiento a procesos de diálogo entre los actores hasta la provisión de servicios y apoyo en inversiones puntuales que necesiten los productores para el desarrollo del negocio. En los casos estudiados fueron las organizaciones facilitadoras las que impulsaron la adopción de la metodología LINK, y en este proceso promovieron diálogos abiertos a partir de los principios de inclusión de la metodología.

Finalmente, en la dimensión macro, el factor crítico lo constituye la promoción a los agronegocios inclusivos, puntualmente referida al apoyo a la inserción de los productores a los mercados y a la construcción de relaciones comerciales inclusivas y perdurables. Este factor debe merecer más atención en el futuro.

El documento concluye con una nota de advertencia: las contribuciones potenciales de los agronegocios inclusivos a la reducción de la pobreza rural están limitadas por el hecho de que la pobreza en las regiones en desarrollo tiene profundas raíces en las estructuras socioeconómicas relacionadas con la distribución de la tierra y otros recursos productivos.

Implicancias

Como se deduce de la síntesis de los artículos que presentamos, el desarrollo de cadenas de valor inclusivas ofrece importantes oportunidades a millones de hogares pobres de los países en desarrollo para salir de la pobreza. Sin embargo, las cadenas de valor inclusivas son sistemas complejos, y es posible que las causas reales del rendimiento deficiente que se observa en ellas no siempre sean evidentes. Hay que percibir las como fenómenos económicos y sociales que forman parte de territorios específicos y que tienen relación con otras cadenas y actividades económicas con las cuales pueden establecer eslabonamientos (por ejemplo, gastronomía y supermercados). Es fundamental comprender el funcionamiento de la cadena para generar innovaciones y orientarlas a dinamizar los mercados que existen al interior de éstas (producción, transformación y comercialización). La competitividad de las cadenas requiere de nuevas alianzas, estrategias comerciales específicas, mercados de factores productivos disponibles y oportunidades que propicien beneficios económicos mayores y más estables, transferibles al grueso de la población rural. Esperamos que los casos presentados en el presente libro aporten a esta discusión y en el diseño de intervenciones que mejoren la agricultura familiar, que sigue siendo vulnerable y necesita alternativas para la generación de ingresos sostenibles.



Introduction

Value Chains and Smallholder Agriculture

Miguel Ordinola¹
and Douglas Horton²

The Permanent Seminar for Agrarian Research (SEPIA), organized SEPIA XVII, which included a thematic roundtable on “Latin American Experiences with the Application of the Value-Chain Approach.” Moderated by Miguel Ordinola, the roundtable was organized by Peru’s Learning Alliance, SEPIA, and the Program on Policies, Institutions and Markets of the Consultative Group on International Agricultural Research, coordinated by the International Institute for Food Policy Research.

In recent years, value chains have become an object of study, providing a broad view of production processes as well as the relationships between smallholder farmers and other value-chain actors in both rural and urban areas, in an increasingly commercial and globalized context.

Importance of smallholder agriculture

Improving the performance of smallholder agriculture is fundamental to raising productivity, employment and incomes in rural areas. Small farmers are key actors in world agriculture. More than 500 million family farmers manage most of the world’s agricultural land and produce most of their own food. However, despite their importance, they face numerous challenges, including limited access to credit, technical assistance, meteorological information, risk management tools and markets.

1 International Potato Center (CIP) and Peru Learning Alliance, m.ordinola@cgiar.org
2 International Consultant, d.horton@me.com

In Latin America there is a huge inequality in the distribution of agricultural land. The Food and Agriculture Organization of the United Nations estimates that less than 10 percent of agricultural holdings in the region – those larger than 100 hectares – have more than 75 percent of the land, while the smallest 60 percent have only 4 percent. Most small farmers practice subsistence agriculture that provides for home consumption and occasional sale in local markets, with little participation in more lucrative provincial, national and global markets. As a result, they have little incentive to invest in their farms, and to adopt new production practices that would raise their productivity. As a result, they often find themselves caught in a “low-level poverty trap.”

Relevance of the value-chain approach

In discussions of rural development, one of the topics that has received most attention in recent years is the relationship between agricultural producers – particularly small farmers – and the markets for agricultural products. Improving the linkage of smallholder farmers to dynamic markets is now widely viewed as a key component of an effective strategy to improve rural incomes and livelihoods.

Over time, various approaches have been proposed to promote rural development. Some have focused on raising the productivity and market surplus of small farms. Others have focused on reducing marketing costs and margins, improving the competitiveness of marketing arrangements, and reducing transaction costs due in part to the lack of adequate marketing infrastructure. Farmer organizations, contract farming and creation of “innovation platforms” have been promoted. There has also been considerable interest in assessing and learning from experiences with development programs that have sought to improve participation of small farmers in markets.

The value-chain approach, which has emerged in recent decades, attempts to look at all these topics and issues in an integral way, analyzing the different links in value chains and the actors involved at different stages, from the provision of agricultural inputs to production, through the various marketing and transformation processes, up to the final point of sale to the consumer.

In this context, the roundtable on Latin American experiences with the application of the value-chain approach provided the intellectual inputs for the present publication. Three applications of the value-chain approach were presented and their contributions to rural development were discussed.

The articles

Market failures and the linkage of small farmers’ value chains to markets

This first article presents a general framework for the analysis of the value chains. It distinguishes between two basic strategies for enhancing the impacts of value-chain approaches and for helping to escape from the rural poverty trap. One strategy centers on investment in physical infrastructure, such as roads, electricity, potable water and drainage, irrigation and telecommunications to connect small farmers with markets. The other strategy centers on improving institutions, such as land titling, credit markets, contract farming, market information, trade laws and regulations, warehouse receipt systems and associations of producers and traders. Improvements in these and related institutions can reduce marketing risks and transaction costs.

The article develops a framework that captures the heterogeneity of the value chains of relevance to small farmers. It also provides strategic inputs for strengthening the institutions and infrastructure needed to support the competitiveness of small rural producers, better link them to markets and generate employment and income for small farmers and the landless rural laborers.

In its analysis of the link between small farmers and markets, the article highlights three dimensions:

1. the heterogeneity of small farmers and of need for diverse value-chain strategies to benefit different groups;
2. the complementarity of investment in rural institutions and infrastructure in promoting value-chain development; and
3. the level of accessibility to the market.

The article offers a broad, multidimensional framework that can be widely applied across countries and regions.

From the Andes to Africa and Asia: Linking small farmers to the market and lessons from inclusive value chain development

Although innovation systems approaches and value-chain approaches are increasingly used to stimulate rural incomes and contribute to poverty reduction, there is little systematic knowledge on how to operationalize them in different contexts, and promote their use to achieve impacts on a large scale.

In the second article the authors summarize their experiences with the development of a flexible approach to promote innovation and inclusive value-chain development and its application in the Andes, Africa and Asia. The paper examines experiences with the Participatory Market Chain Approach (PMCA), which engages small farmers, market agents (e.g., wholesalers, supermarkets, processors), researchers and other service providers in a collective process, to identify and develop potential business opportunities, arrangements and alliances for the benefit of these diverse actors. This approach was developed and first applied in the Andes and subsequently, through South-South knowledge exchange, it has been introduced and improved by local organizations that have worked in different market chains in Africa and Asia, with the support of the International Potato Center (CIP).

The article describes how the PMCA has been implemented and adapted to each new context, the factors that have influenced its implementation and performance, and the results achieved. It also examines the conditions that have allowed scaling, in the sense of adapting and replicating the approach. A series of lessons are presented that can be summarized in eight points:

1. Across countries and regions, integration of agricultural production and marketing is growing, increasing market opportunities for small farmers.
2. There is no “one-size-fits-all” solution to the challenges faced by small farmers and the value chains they participate in.
3. Although the PMCA was developed to respond to specific problems with one crop in one location, through advocacy, South-South knowledge exchange and capacity development, the approach has been successfully applied with other crops facing other challenges and opportunities in other contexts.
4. While the principles underlying the PMCA are universal, in each case, creative adaptations in implementation should be expected and promoted.
5. Going beyond value-chain development per se, the PMCA represents a new way of doing agricultural research and development.
6. Innovations emerge over time and cannot be easily programmed or anticipated. Large-scale results often emerge long after the original intervention has been completed.
7. It is difficult to evaluate value-chain development and measure the benefits; this poses challenges for obtaining and accounting for resources for value-chain interventions, and also for planning and managing them.

8. Holistic and participatory approaches, such as the PMCA, are not easily “scaled” or “transferred” from one place to another; in each case, specific capacities must be developed depending on the local context.

What facilitates or limits inclusive business relationships with small producers?

Although “inclusive agribusiness” is a relatively new idea in Latin America, it has emerged as a concept and practice that seeks to create market opportunities, under fair conditions for small farmers. A central challenge for practitioners is the lack of tested methodologies for designing, implementing and evaluating inclusive business models with small farmers. This is the purpose of the LINK methodology, which was developed in 2012 at the International Center for Tropical Agriculture (CIAT), and has been implemented in several countries in Latin America, Africa and Asia.

In this third article, the authors seek to answer the general question expressed in the title, through a comparative study of three cases in which the LINK methodology was applied in Guatemala, Nicaragua and Peru. The comparative analysis indicates that the promotion of inclusive businesses benefits from an approach that operates at micro, meso and macro levels.

At the micro level, several factors influence the potential for success of an inclusive business venture. These include:

- clarity of the business model;
- self-management capacity of producer organizations;
- motivation and capacity of the buyer to engage in the process;
- availability of appropriate support services;
- profitability and durability of the product; and
- fluidity of communication between the actors.

At the meso level, inclusive agribusinesses benefit from the presence of organizations that facilitate communication and mediate negotiation between actors, which often belong to different worlds (rural-urban, low negotiation capacity / high negotiation capacity). The roles of facilitators are multiple, ranging from the promotion of dialogue to the provision of services and support for investments that producers may need for the development of their businesses. In the cases studied, it was the facilitating organizations that introduced the LINK methodology.

Finally, at the macro level, the critical factor is the promotion of inclusive agribusiness, specifically referring to support for the participation of small farmers in markets and the construction of inclusive and lasting commercial relationships. This factor has been weak in the three cases studied, and merits more attention in the future.

The paper concludes with a cautionary note: The potential contributions of inclusive agribusiness to rural poverty reduction are limited by the fact that poverty in developing regions has deep roots in socio-economic structures, related to the distribution of land and other productive resources.

Implications

As can be seen from the foregoing synthesis of the studies presented at the roundtable, the development of inclusive value chains has the potential to allow millions of rural households in developing countries to engage on more beneficial terms in agricultural production and marketing. However, inclusive value-chain development is not a “miracle cure” for rural poverty, which results not only from market failures, but from the unequal distribution of land and other productive resources.

Value chains are complex systems, influenced by many different social, economic, technical, and institutional factors. There are no universal recipes for inclusive value-chain development, since each chain has its origins in a particular territorial context and evolves over time in response to numerous factors at different system levels. A successful value-chain intervention requires an understanding of the chain in question, so that appropriate innovations can be stimulated that invigorate the chain, enhance its competitiveness, and benefit all actors, including smallholder farmers. Success often requires the development of new alliances, specific commercial strategies, and commercial, technical and institutional innovations, which allow large numbers of small farmers and market agents to participate on favorable terms in dynamic markets for agricultural products.

We hope that the cases presented in this book stimulate new thinking and productive discussions, which lead to the design more effective policies and interventions that contribute to improvements in the livelihoods of small farmers in Peru and beyond.



/ Resumen

La tenencia de la tierra, el cultivo a pequeña escala y la alta intensidad y densidad de la pobreza son características principales de las áreas rurales en el África subsahariana, América Latina y el sur de Asia. La mayoría de los pequeños agricultores practican la agricultura de subsistencia u operan principalmente en cadenas de valor restringidas a los mercados locales debido a la falta de conectividad con mercados más lucrativos a nivel provincial, nacional o mundial. Como resultado, los incentivos siguen siendo débiles y las inversiones siguen siendo bajas, al igual que el nivel de adopción de tecnología y la productividad, lo que resulta en una trampa de pobreza de equilibrio de bajo nivel. Dos instrumentos parecen fundamentales para salir de este entrampamiento: (1) infraestructura física, como carreteras, electricidad, agua potable y drenaje, agua para riego y telecomunicaciones, que conecte a los pequeños agricultores con los mercados; y (2) las funciones de las instituciones asociadas, como la titulación de tierras, los mercados crediticios, la agricultura por contrato, los esquemas integrados verticalmente, los sistemas de información de mercado, las leyes y reglas comerciales, las bolsas de intercambio de productos básicos, los sistemas de recibo en almacén y las asociaciones de productores y comerciantes, que puedan reducir los riesgos de comercialización y los costos de transacción asociados con el proceso de intercambio entre las cadenas de valor de los product-

¹ Banco Mundial (BM), mtorero@worldbank.org

res y los consumidores. Este documento ha intentado desarrollar un marco que pueda capturar la heterogeneidad de las cadenas de valor de los pequeños agricultores y, por lo tanto, identificar y fortalecer la base institucional y de infraestructura necesaria para apoyar y mejorar sus vínculos con los mercados.

Palabras clave: Cadenas de valor, tenencia de tierra agrícola a pequeña escala, instituciones e infraestructura

/ Abstract

Land tenure, smallholder cultivation and the high intensity and density of poverty are major characteristics of rural areas in sub-Saharan Africa, Latin America, and South Asia. Most smallholders either practice subsistence farming or operate largely in value chains restricted to local markets due to a lack of connectivity to more lucrative markets at provincial, national, or global levels. As a result, incentives remain weak and investments remain low, as does the level of technology adoption and productivity, resulting in a low-level equilibrium poverty trap. Two instruments appear critical to break this deadlock: (1) physical infrastructure, such as roads, electricity, potable water and drainage, water for irrigation, and telecommunications, that connects smallholders to markets; and (2) the role of accompanying institutions, such as land titling, credit markets, contract farming, vertically integrated schemes, market information systems, commercial rules and laws, commodity exchanges, warehouse receipt systems, and producer and trader associations, that can reduce the marketing risks and transaction costs associated with the process of exchange between producers value chains and consumers. This paper has attempted to develop a framework that can capture the heterogeneity of smallholder's value chains; and, therefore identify and strengthen the institutional and infrastructural base necessary to support and improve smallholders' links to markets.

Keywords: Value chains, smallholders, institutions, and infrastructure

/ Introducción

Debido a que la mayoría de pobres del mundo vive en áreas rurales, abordar la pobreza global requiere prestar especial atención a las poblaciones rurales de los países en desarrollo, especialmente a los agricultores con tenencia de tierra a pequeña escala. En el sur de Asia (SA), África subsahariana (ASS) y Asia oriental y el Pacífico (AOP), la población rural representa dos tercios o más de la población total; en conjunto, estas tres regiones albergan a alrededor de 1.100 millones de personas pobres (que viven con menos de un dólar por día), aproximadamente el 90 por ciento de los pobres del mundo. Si bien muchas personas pobres en estas tres regiones viven en áreas urbanas, aproximadamente tres cuartas partes de los pobres del mundo provienen de áreas rurales. Claramente, aquí es donde radican los desafíos críticos.

La participación de la agricultura en el producto interno bruto (PIB) de los países en desarrollo ha disminuido con el tiempo: en América Latina y el Caribe (ALC), la agricultura representa ahora menos del 8 por ciento del PIB. Por otro lado, en los países menos desarrollados (PMD), la agricultura todavía representa alrededor de un tercio del PIB. Sin embargo, en ALC, la agricultura es más de diez veces más productiva en términos de valor agregado por trabajador que en los PMD. Del mismo modo, las exportaciones agrícolas representan aproximadamente un tercio de todas las exportaciones de mercancías de los PMD, mientras que las exportaciones agrícolas de los países de ALC representan alrededor del 30 por ciento de las exportaciones de mercancías (Orden, Torero y Gulati, 2004).

Mientras que en ALC muchas exportaciones agrícolas se producen en unidades de producción agrícola muy grandes, los pequeños agricultores son responsables de la mayoría de los bienes agrícola-

las producidos en el África subsahariana: más del 90 por ciento. En el sur de Asia, por ejemplo, de 125 millones de tenencias de tierras agrícolas, más del 80 por ciento, tienen un tamaño promedio de 0.6 hectáreas; los agricultores con menos de 2 hectáreas representan el 40 por ciento de la producción total de cereales alimenticios. En África subsahariana, más de dos tercios de las tenencias de tierras agrícolas tienen menos de una hectárea en promedio y representan más del 90 por ciento de la producción agrícola. En América Latina también existe una enorme desigualdad en la distribución de la tierra. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) estima que el 7 por ciento más grande de las tenencias de tierra en la región (aquellas mayores a 100 hectáreas) representan el 77 por ciento de la tierra, mientras que el 60 por ciento más pequeño tiene solamente el 4 por ciento de la tierra. La mayoría de estos pequeños agricultores practica la agricultura de subsistencia u opera principalmente en los mercados locales debido a la falta de conectividad con mercados más lucrativos a nivel provincial, nacional o mundial. Como resultado, los incentivos siguen siendo débiles y las inversiones siguen siendo bajas, al igual que el nivel de adopción de tecnología y la productividad, lo que resulta en una trampa de pobreza de equilibrio de bajo nivel.

Por lo tanto, ya sea que se trate de producción agrícola, mitigación de la pobreza o seguridad alimentaria, el bienestar de los pequeños agricultores es fundamental.

¿Cómo pueden los pequeños agricultores escapar de esta trampa de la pobreza? Dos instrumentos parecen fundamentales para lograrlo: (1) infraestructura física, como tecnología de la información, carreteras, puertos, etc., que conecten a los pequeños productores con los mercados; (2) instituciones y/o asociaciones que puedan reducir los riesgos de comercialización y los costos de transacción asociados con el proceso de intercambio entre productores y consumidores. Los pequeños productores agrícolas, debido a sus escasos excedentes de producción, generalmente están expuestos a un mayor grado de riesgo y costos de transacción. Por lo tanto, cualquier institución innovadora que vincule sus productos con los mercados, reduzca los costos de transacción y minimice los riesgos los ayudará a participar en los mercados.

Sin embargo, la naturaleza exacta de la infraestructura y las instituciones que permite a los pequeños agricultores trascender de la agricultura de subsistencia en una economía rural a la participación activa en los mercados subnacionales, nacionales e internacionales varía de un país a otro, e incluso de una región a otra dentro de un país. Este documento trata de desarrollar un marco que pueda capturar esta heterogeneidad y, por lo tanto, identificar y priorizar los tipos de instituciones e infraestructura que cada tipo de pequeño agricultor necesita para vincularse mejor con los mercados.

Para simplificar, asumamos que podemos capturar la heterogeneidad de los pequeños agricultores en tres grupos: un pequeño grupo que es competitivo en los mercados mundiales; otro grupo que se dedica principalmente a los mercados subnacionales y nacionales; y, finalmente, aquellos que están marginados incluso de su economía subnacional y solo operan localmente a nivel de su localidad. Las principales limitaciones que deben abordarse para mejorar la participación en el mercado nacional o internacional difieren entre estos tres grupos. Por lo tanto, las políticas agrícolas con respecto a las instituciones y la infraestructura deben tener en cuenta esta distinción. Las fuerzas fundamentales para el cambio que impulsan los mercados mundiales y nacionales y sus vínculos difieren dentro de cada uno de estos tipos de agricultores.

Pero capturar la heterogeneidad no es todo lo que se necesita. Unas políticas apropiadas para la inversión en infraestructura deben ir de la mano con instituciones de mercado que funcionen bien, a fin de aprovechar las oportunidades del mercado para mantener el incremento de la productividad agrícola y aumentar los ingresos rurales. Esto es muy importante para los pequeños agricultores en países que recientemente han experimentado la liberalización del mercado. Cuando la información del mercado y los mercados en sí mismos no son accesibles para los pequeños productores, incluso si existe infraestructura física, los agricultores capturan poco del valor que crean. La demanda y la oferta siguen siendo muy inestables, al igual que los costos de distribución de los bienes producidos en las zonas rurales. En pocas palabras, los mercados a menudo no funcionan para los pequeños productores agrícolas.

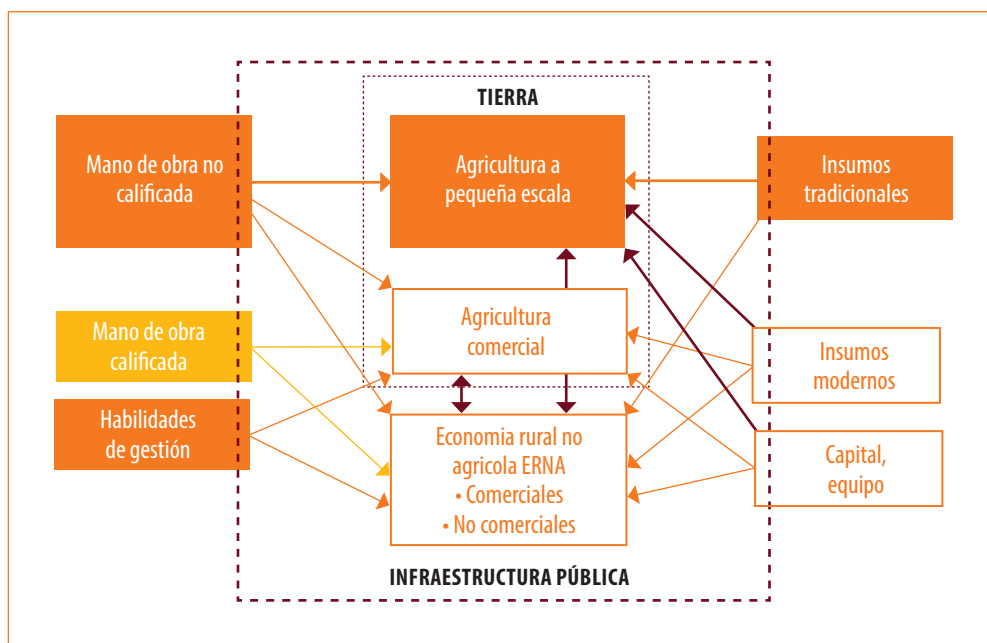
Este documento proporcionará aportes estratégicos para capturar la heterogeneidad de los pequeños agricultores para focalizar mejor las intervenciones. Esto permitirá fortalecer la base institucional y de infraestructura necesaria para responder a la heterogeneidad entre los pequeños productores y apoyar la mejora de la competitividad de los pequeños productores rurales en la producción y comercialización de sus productos. También tiene como objetivo mejorar el conocimiento del impacto de las inversiones complementarias en instituciones rurales e infraestructura, tanto infraestructura de capital intensivo (carreteras, electricidad, agua potable y desagüe, agua para riego y telecomunicaciones) como tecnologías poscosecha (servicios de almacenamiento, procesamiento infraestructura, etc.), que pueden influir en el desarrollo del mercado y la reducción de la pobreza.

En la siguiente sección, se continúa analizando las condiciones necesarias para que los pequeños agricultores puedan avanzar. La sección 3 detalla la metodología propuesta, utilizada para capturar la heterogeneidad de los pequeños agricultores con el fin de mejorar las intervenciones. Seguidamente, la sección 4 analiza el rol de las instituciones y la infraestructura para el desarrollo. Finalmente, se presentan las conclusiones.

Una ruta para el avance de las cadenas de valor de los pequeños agricultores

Se necesitan inversiones y políticas para mejorar las oportunidades para los pequeños agricultores a través de un continuum —o progresión— de los tipos de agricultores. El problema principal es que los pequeños agricultores están dispersos geográficamente y, en muchos casos, están ubicados en áreas donde la tierra tiene poco o ningún potencial; por lo tanto, no pueden alcanzar los niveles de productividad necesarios para salir de la agricultura de subsistencia o incluso para proporcionar la

Figura 1: Hacia una asignación eficiente de los recursos laborales



alimentación necesaria para sus hogares, lo que los mantiene en la pobreza extrema. En la Figura 1 enfatizamos la idea de combinar la mano de obra no calificada empleada en unidades agrícolas a pequeña escala con insumos y capital modernos, así como también con mano de obra calificada y talento administrativo, ya sea a través de transacciones de mercado o de producción no mercantil. Esto último puede lograrse vinculando al sector agrícola de pequeña escala con el de escala comercial y con la economía rural no agrícola.

También es importante determinar dónde hay oportunidades reales en términos del potencial de las tierras de los pequeños agricultores, su nivel actual de acceso a la infraestructura y su capital humano existente. La Figura 1 proporciona un marco conceptual. Los pequeños agricultores más marginados viven a nivel de subsistencia, produciendo principalmente para su autoconsumo, sin los recursos humanos ni físicos necesarios para competir en la producción para el mercado. En el otro extremo están los agricultores que producen cultivos comerciales para los mercados internacionales y, por lo tanto, están mejor vinculados a los mercados; sin embargo, estos agricultores enfrentan varias limitaciones porque no tienen las economías de escala mínimas para cumplir con los actuales niveles de estándares. Entre estos dos extremos están los agricultores que equilibran los cultivos de subsistencia y los comerciales. Estos tienen acceso a los mercados nacionales o incluso a los internacionales. Están en condiciones de aprovechar la infraestructura física y las instituciones que pueden vincularlos a los mercados de productos agrícolas y, por lo tanto, mejorar su nivel de eficiencia. El objetivo de política que este documento intenta alcanzar es identificar una forma de capturar esta heterogeneidad para que las políticas puedan dirigirse adecuadamente a cada vez mayor cantidad de pequeños productores de cada categoría a lo largo de este continuum, primero para una mayor integración con el mercado interno y de ahí a la participación en mercados internacionales.

La ciencia agronómica puede proporcionar apoyo a lo largo del continuum a través de inversiones que aumenten la productividad de los productores agrícolas. La atención debe centrarse en los productos que representan oportunidades reales para los pequeños agricultores, ya sea porque los acuerdos comerciales les han abierto el acceso o porque las tendencias en la demanda de los consumidores los favorecen.

En la composición del comercio de los países en desarrollo son evidentes las tendencias diferenciadas. Orden et al (2004) han examinado las tendencias de las exportaciones e importaciones agrícolas de los países en desarrollo en los últimos 40 años. El porcentaje de frutas y verduras en las exportaciones agrícolas de los países en desarrollo se duplicó con creces, pasando de alrededor del 9 por ciento en 1961-65 a más del 19 por ciento en 1996-99. Además, los países en desarrollo también están importando más frutas y verduras: la proporción de frutas y verduras en las importaciones agrícolas aumentó del 7,7 por ciento al 9,4 en el mismo período. Las semillas oleaginosas y sus productos han experimentado el aumento más sustancial como porcentaje de las importaciones agrícolas de los países en desarrollo: del 6 por ciento en 1961-65 al 16 por ciento en 1996-99. Del mismo modo, las semillas oleaginosas y sus productos han aumentado como una parte de las exportaciones de los países en desarrollo, del 10,4 por ciento al 16,7 por ciento durante ese período. Las exportaciones tradicionales de los países en desarrollo, como café, té, cacao, azúcar, fibras textiles y caucho, han disminuido.

Los cereales y sus productos representan una categoría particularmente importante. En el período 1961-65, su participación en las importaciones agrícolas de los países en desarrollo fue superior al 38 por ciento. Esto disminuyó a alrededor del 24 por ciento en el período 1996-99, mientras que la participación de los cereales en las exportaciones agrícolas de los países en desarrollo rondó el 9 por ciento durante ese período. Sin embargo, cabe señalar que los países en desarrollo en general siguen siendo importadores netos de cereales. Además, alrededor de dos tercios de los países en desarrollo también son importadores netos de alimentos.

Estas tendencias indican amplias áreas de oportunidades potenciales para la investigación agronómica y los servicios de extensión. Las oportunidades específicas para los países y los cultivos variarán ampliamente. Sin embargo, también señala el importante papel de los estándares y cómo los

cambios en los métodos de producción no son tan neutrales en su escalamiento como lo fueron durante la Revolución Verde. Las economías de escala en la agricultura pueden aplicarse en el suministro de insumos, procesamiento de cosechas y en el transporte; y como resultado, la cadena de valor moderna de alimentos impone nuevas restricciones para los pequeños agricultores que limitan su capacidad de vincularse a mercados dinámicos (por ejemplo, costos de auditoría y certificación, Reynolds 2004), exacerbando así las restricciones impuestas por la ausencia de diferentes mercados y las imperfecciones del mercado que enfrentan.

Capturando la heterogeneidad de los pequeños agricultores a través de una tipología de microrregiones

Como se estableció previamente, dentro de las áreas rurales también hay grandes inequidades entre los agricultores, oscilando entre agricultores de gran y mediana escala, con buen acceso a mercados y servicios, y un gran número de pequeños agricultores de subsistencia. De hecho, hay una rica tipología de productores entre estos dos extremos. Los hogares rurales son extremadamente diversos en sus características económicas debido a: (i) heterogeneidad en la cantidad y calidad de sus activos; (ii) tecnologías que les son disponibles; (iii) costos de transacción en mercados para entradas y salidas; (iv) límites crediticios y financieros; (v) acceso a bienes públicos y servicios, y (v) condiciones locales agroecológicas y biofísicas.

En base a esas diferencias, proponemos el desarrollo de una metodología para identificar una tipología que incorpore los criterios de eficiencia productiva, vinculación a mercados y generación de ingresos, interdependencia geográfica y los cuellos de botella asociados con los medios de vida de los pobres rurales (Torero et al, 2009). Con estos criterios es posible identificar dos dimensiones clave para construir una tipología de los pequeños agricultores: (i) el potencial agrícola de cada productor y microrregión, y (ii) el grado de eficiencia agrícola dado su acceso a tecnología, insumos, servicios públicos, infraestructura y capital humano. Las intervenciones políticas para construir capacidades productivas tendrán retornos más elevados cuando se orienten a regiones y hogares donde haya espacio para ganancias de productividad mejorando la eficiencia relativa al potencial que enfrentan.

Una tipología de microrregiones es una manera alternativa de clasificar y analizar áreas rurales muy pequeñas al interior de un país caracterizado por una gran heterogeneidad. A diferencia de otros métodos de clasificación, como mapas de pobreza o análisis de sectores, esta tipología nos permite justificar la clasificación resultante de criterios económicos como potencial productivo y eficiencia en gestión de recursos, permitiendo una mejor inversión focalizada en la vinculación de los agricultores a los mercados.

La identificación del potencial productivo y eficiencia se logra a través de la estimación de un modelo econométrico de fronteras estocásticas de beneficios, que toma en cuenta indicadores de condiciones socioeconómicas y de mercado, así como factores biofísicos y de accesibilidad. Es importante destacar que se prefiere capturar el potencial de beneficios dado que muchos de los productores producen más de un producto y usar beneficios permite agregarlos. De esta manera, su inclusión en cualquier análisis de inversión pública y de políticas agrícolas es fundamental. La importancia que cada indicador tenga como determinante del potencial y la eficiencia es determinada estrictamente por la teoría económica y la evidencia empírica.

Una clasificación precisa de las áreas en términos de su potencial agrícola es crucial para guiar intervenciones que pueden estar orientadas al desarrollo productivo, creación de mercado (agrícola o no agrícola), o incluso asistencialismo. Para poder proveer una estimación sólida del potencial, la estimación obtenida del modelo econométrico de fronteras estocásticas de beneficios se puede comparar y complementar con otros tipos de potencial que den cuenta de, por ejemplo, la intensi-

ficación y diversificación de productos agrícolas. De esta manera, se puede mejorar la precisión del análisis porque el potencial final, siguiendo el ejemplo, tomaría en cuenta las condiciones de la tierra y su idoneidad para prácticas agrícolas, sin ignorar la importancia de las condiciones de mercado.

Como se muestra en la Figura 2, la tipología de microrregiones, una vez construida, puede

Figura 2: Ventajas de una tipología de microrregiones

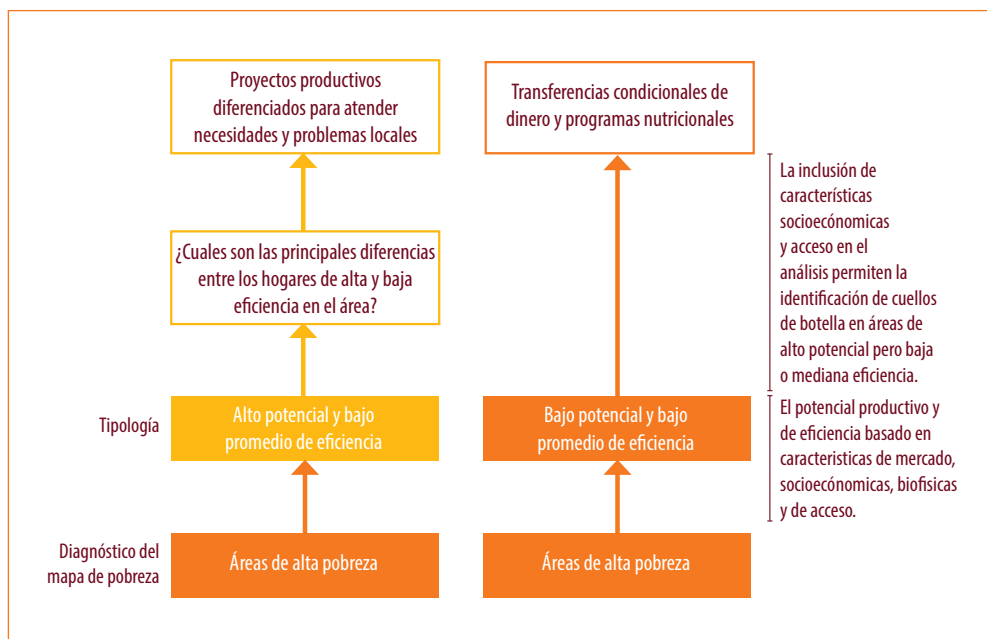


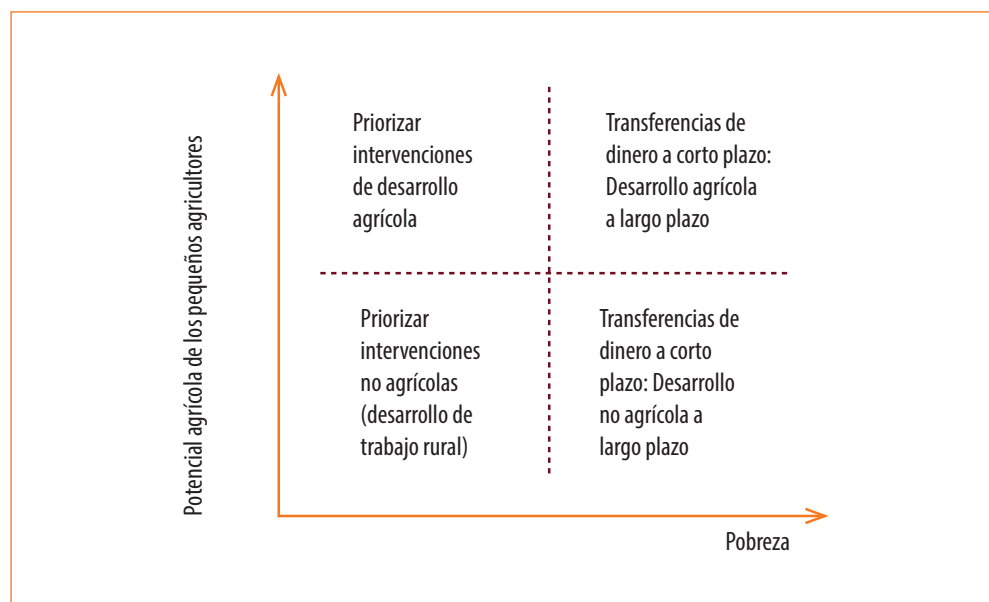
Tabla 1: Ejemplo de una clasificación tridimensional

Microrregiones	Pobreza	Potencial	Eficiencia
Crítica, carente de potencial agrícola	Alta	Bajo	Alta-Mediana-Baja
Prioridad media, sin oportunidades agrícolas	Mediana	Bajo	Alta-Mediana-Baja
Baja prioridad	Baja	Bajo	Alta-Mediana-Baja
Alta prioridad	Alta	Mediano-Alto	Alta-Mediana-Baja
Prioridad media, con oportunidades agrícolas	Mediana	Mediano-Alto	Mediana-Baja
Baja prioridad, con oportunidades agrícolas	Baja	Mediano-Alto	Mediana-Baja
Alto desempeño	Baja	Mediano-Alto	Alta

combinarse con otra información relevante, como mapas de malnutrición y pobreza, para proveer un diagnóstico más detallado de las necesidades y las potenciales soluciones para las distintas áreas rurales del país. La Tabla 1 es un ejemplo de las clasificaciones que se pueden obtener mezclando potencial y eficiencia con malnutrición y pobreza. Por ejemplo, podemos identificar áreas con altos niveles de pobreza (porción izquierda de la Tabla 1). Adicionalmente, si en esas áreas de alta pobreza hay bajo potencial agrícola, independientemente de su nivel de eficiencia (porción verde de la Tabla 1), se requerirían programas de desarrollo rural más amplios y no necesariamente en agricultura, transferencias condicionadas de dinero, y programas nutricionales. Sin embargo, si en una de estas áreas hay potencial agrícola alto/mediano (porción verde oscuro de la Tabla 1), se deberían promover estrategias de desarrollo agrícola con programas nutricionales, de acuerdo a su nivel de eficiencia².

Guiados por esta tipología, los formuladores de política pueden dirigirse a áreas geográficas donde hay potencial, así como ineficiencia: las políticas apropiadas reducirán estas ineficiencias en la producción. Similarmente, la tipología puede identificar áreas donde la única alternativa, dado el bajo potencial de la tierra existente, es reducir la pobreza a través de programas de trabajo rural o programas de redes de seguridad o de transferencias condicionadas e inclusive no condicionadas. La Figura 3 resume estas alternativas.

Figura 3: Priorizando intervenciones basadas en potencial agrícola y malnutrición



Implementando la tipología propuesta

Dentro de las alternativas de tipologías usadas para categorizar territorios, los mapas de pobreza son probablemente los más ampliamente desarrollados porque permiten a los formuladores de política diseñar programas de alivio a la pobreza dirigidos territorialmente (ver Elbers et al., 2004). Al ingresar valores de consumo e ingresos de estimaciones de datos de encuestas y extrapolar los a datos de

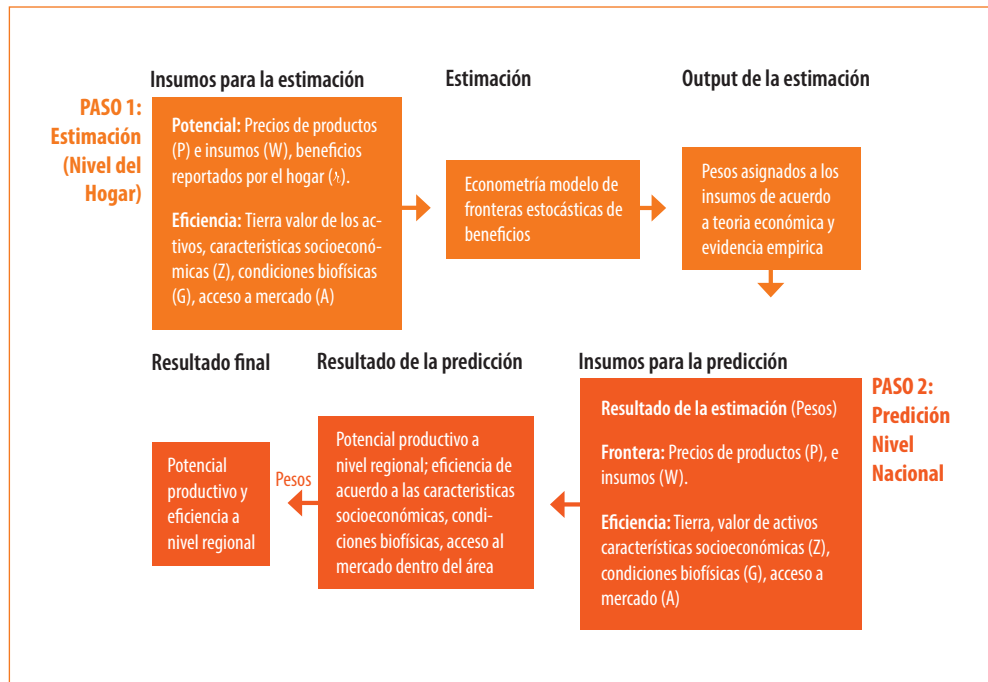
² Es posible obtener una caracterización más detallada de cada área para poder recomendar políticas ad-hoc para cada realidad particular.

censos (ver Elbers et al., 2003), los mapas de pobreza brindan diagnósticos estadísticos razonables de bienestar. Esto es extremadamente útil para clasificar áreas de pobres a ricas cuando se diseña un programa de transferencia. Es mucho menos útil, sin embargo, para decidir cómo invertir recursos al diseñar programas de alivio de la pobreza.

Otra herramienta común usada para construir tipologías es el análisis de conglomerados (clusters). Estos métodos se han vuelto populares porque están basados en datos y se pueden usar sin formular modelos rigurosos para definir los factores que determinan la medida elegida de bienestar. Sin embargo, cuando se usan para construir una tipología para caracterizar el bienestar de comunidades o su desempeño económico, el índice resultante ofrece muy poca información sobre qué políticas se deben implementar para mejorar las condiciones actuales de esas regiones, porque los grupos no están contruidos ordenando todas las variables monótonamente (ascendiendo o descendiendo), lo que genera confusión sobre la interpretación de los resultados. Por consiguiente, el análisis de conglomerados (clusters) funciona bien solo cuando las diferencias se determinan sobre un grupo pequeño y relativamente homogéneo de variables.

En este artículo tratamos de construir una tipología que tome en cuenta la heterogeneidad de los pequeños agricultores mientras que, paralelamente, nos basamos fuertemente en fundamentos económicos. Al reconocer que esos agricultores son unidades productivas optimizando una función-objetivo sujeta a un conjunto de restricciones, el análisis de frontera estocástica de beneficios trata con muchos de estos temas. El indicador de eficiencia es una medida continua, similar a un marcador, y su interpretación es directa y simple. La forma funcional usada para su estimación, que está explicada en detalle en el Anexo 1, es flexible e impone una estructura limitada en el análisis. Más aún, es posible (con más y mejores datos que los que tenemos disponibles actualmente) calcular la frontera estocástica de beneficios usando una estimación no paramétrica impuesta para el análisis.

Figura 4: Pasos para estimar la tipología



Finalmente, la teoría detrás de los métodos de estimación de frontera estocástica de beneficios es estándar, involucrando un proceso de optimización restringido y permisivo de shocks aleatorios, un escenario que es adecuado para modelar un proceso de toma de decisión de un agricultor y analizar las oportunidades y desafíos que este enfrenta.

Para estimar los niveles de eficiencia agrícola en países en desarrollo se usan las fronteras de beneficios. Usando dichos datos en los productores de arroz Basmati en Pakistán, Ali y Flinn (1989) encuentra un nivel promedio de ineficiencia del beneficio de 28 por ciento, asociado con la educación del hogar, el empleo no agrícola, los límites crediticios, los límites de agua, y la tardía aplicación de fertilizante. También en Pakistán, Ali et al. (1994) encontraron un promedio de ineficiencia del beneficio agrícola del 24 por ciento; así mismo encontraron que el tamaño de la chacra, la fragmentación de la tierra, las necesidades de subsistencia y la edad avanzada de los agricultores contribuyen positivamente a la ineficiencia. Rahman (2003) encuentra un nivel promedio de ineficiencia del 23 por ciento entre los productores de arroz bangladesí, explicado ampliamente por infraestructura, fertilidad del suelo, experiencia, servicios de extensión, alquiler y la participación de ingresos no agrícolas. Usando datos de familias de agricultores de China, Wang et al. (1996) encontraron un 39 por ciento de nivel de ineficiencia de beneficios, influenciado por el legado de recursos de los agricultores, educación, tamaño de la familia, ingresos netos per cápita y los lazos familiares con los líderes de las aldeas. Todos estos estudios, sin embargo, tratan a las unidades agrarias como empresas de un solo

Figura 5: Implementando la tipología – caso de Guatemala

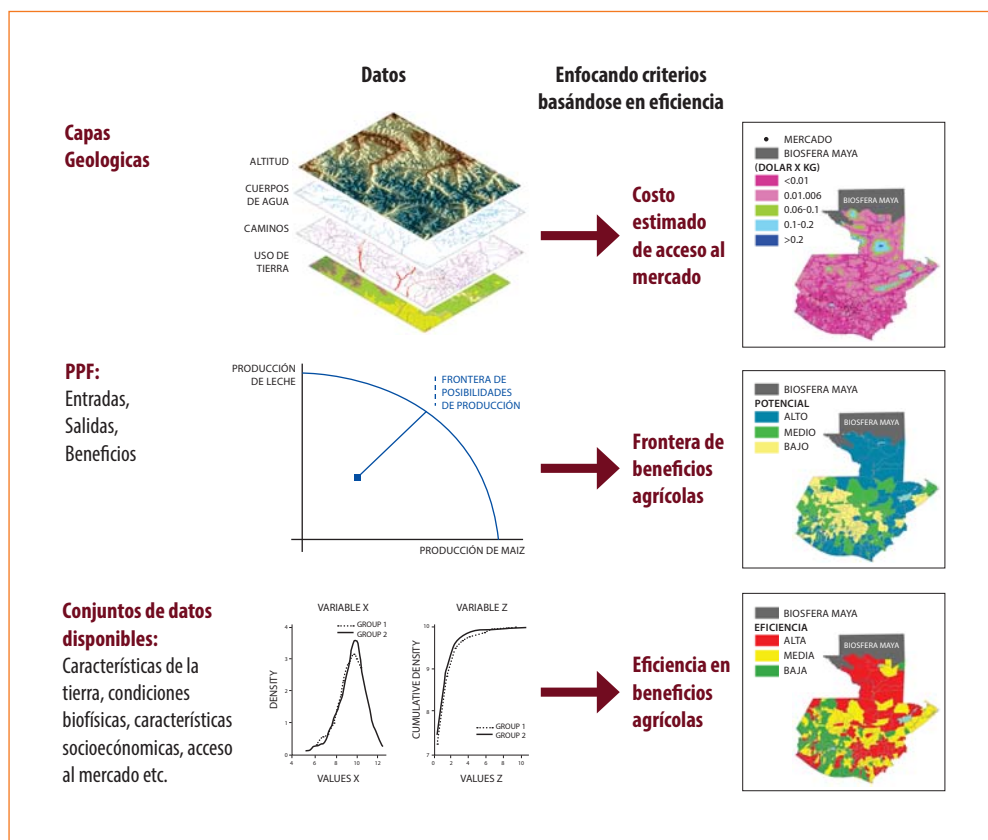
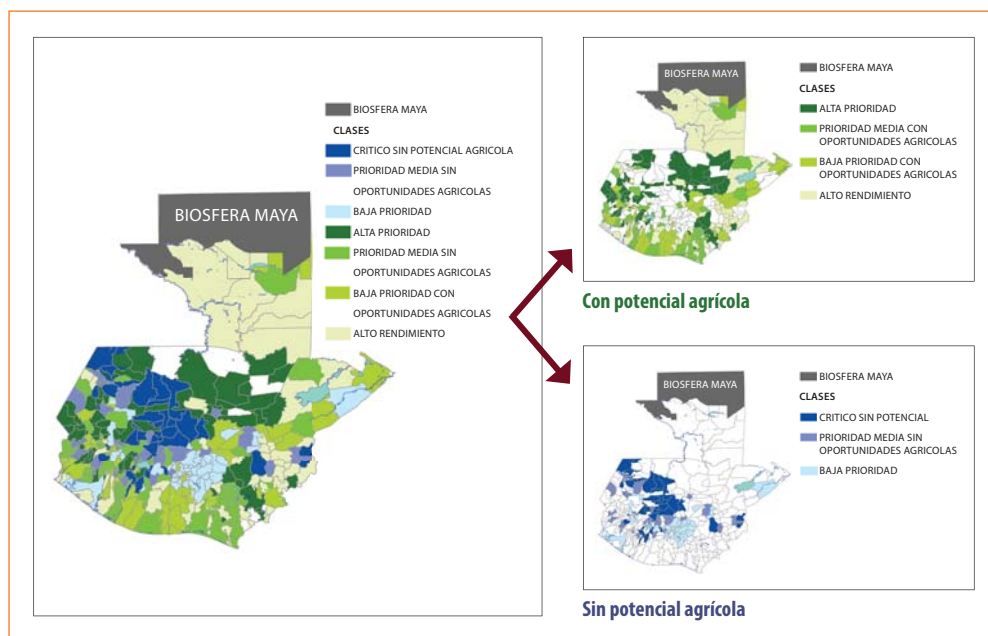


Figura 6: Tipología implementada para Guatemala



producto. Para los propósitos de nuestra tipología, es esencial trabajar con fronteras de beneficios de múltiples productos ya que es una representación más realista del proceso de toma de decisiones de los agricultores. En ese sentido, no conocemos estudios que usen el enfoque de frontera estocástica de beneficios en un escenario de múltiples productos de un productor. La Figura 4 detalla los diferentes pasos que seguimos para estimar la tipología. La Figura 5 muestra gráficamente cómo se implementó la tipología en el caso de Guatemala y en la Figura 6 se muestran los resultados. Esto puede ser fácilmente replicado en otros países si la data requerida está disponible.

La siguiente sección se centrará en los tipos de políticas que deberían implementarse en aquellas áreas en las que los pequeños agricultores tienen potenciales por niveles variables de eficiencia, es decir, todas las áreas sombreadas en verde en la Tabla 1.

El papel fundamental de la infraestructura y las instituciones nacionales

Una vez que se identifica la tipología y se mide la heterogeneidad de los pequeños productores, el siguiente paso es centrarse en las intervenciones clave que son necesarias para vincular los diferentes tipos de pequeños agricultores que tienen un cierto potencial agrícola con mercados dinámicos. Todas las demás áreas en las que no existe potencial agrícola son regiones en las que las políticas deben centrarse en actividades no agrícolas u otros métodos de protección social.

Se necesita una gama de infraestructura e instituciones complementarias para integrar efectivamente a los pequeños productores agrícolas en los países en desarrollo en los mercados agrícolas, locales, regionales e internacionales. La investigación y extensión agrícola, aun cuando se combina con el acceso a mercados a través de acuerdos comerciales e instituciones internacionales para ayu-

dar a los países en desarrollo a hacer frente a las regulaciones alimentarias, no son suficientes para vincular de manera efectiva a los pequeños agricultores con los mercados internacionales.

La infraestructura y las instituciones nacionales son componentes esenciales. La infraestructura física incluye carreteras, puentes, puertos marítimos y aeropuertos, infraestructura de comunicación, riego, infraestructura para actividades comerciales y almacenamiento y procesamiento de alimentos. Las instituciones complementarias, tales como instituciones financieras, servicios de sanidad vegetal y animal, reglas comerciales e intercambios de productos, junto con instituciones para gestionar la integración vertical y ayudar a reducir los costos de transacción, son componentes importantes para ayudar a los pequeños agricultores a pasar de la agricultura de subsistencia a la comercial. Muchos de estos enlaces son deficientes en los países en desarrollo pobres, y es posible que se necesite un análisis de costo-beneficio para clasificar las inversiones alternativas en estos.

La infraestructura de transporte y comunicaciones juegan un papel fundamental en la vinculación de los pequeños agricultores a los mercados. Bouët, Mishra y Roy (2008) examinaron el papel de esta infraestructura en el comercio en África. Utilizando datos sobre densidad de carreteras y densidad de teléfonos, encontraron evidencia de que África “sub-exporta” debido a una infraestructura de transporte y comunicaciones relativamente pobre. Aunque programas como la Iniciativa Todo Menos las Armas (Everything But Arms Initiative) han otorgado a los países africanos un acceso preferencial a los mercados de los países desarrollados, carecen de la infraestructura física necesaria para aprovechar al máximo dicho acceso. Esta investigación sugiere que el comercio no es un sustituto de la ayuda y confirma la necesidad de una agenda política de “ayuda para el comercio” para proporcionar la infraestructura y las instituciones necesarias en apoyo de la agricultura de mercado en África y otras regiones pobres. Actualmente, las instituciones deficientes, las limitaciones administrativas y los diversos cuellos de botella por el lado de la oferta obstaculizan la capacidad de los países en desarrollo para explotar sus oportunidades de acceso a los mercados.

Por lo tanto, es esencial considerar políticas e intervenciones que promuevan la utilización eficiente de los recursos laborales en las economías rurales del mundo en desarrollo. El objetivo principal es obtener insumos modernos, capital, administración e infraestructura pública para los pequeños productores rurales.

a) A través de los mercados: Las políticas destinadas a eliminar las fallas del mercado en el sector rural permitirán una asignación de mano de obra y otros recursos de acuerdo con los precios del mercado. Identificamos cuellos de botella particulares en el sector agrícola de pequeña escala. Este sector combina básicamente pequeñas parcelas de tierra con mano de obra no calificada e insumos tradicionales y tiene acceso limitado a la infraestructura pública; por lo tanto, su productividad laboral es baja. Las fallas del mercado no solo limitan el acceso de los pequeños productores a otros factores de producción y tecnologías modernas, sino que también les hacen utilizar sus activos productivos para fines no productivos, por ejemplo, como un mecanismo de seguro para suavizar el consumo mediante la venta de liquidación de estos activos. Por lo tanto, la idea clave es poner a los mercados a trabajar en las zonas rurales, de modo que los recursos productivos se dediquen por completo de manera eficiente a fines productivos. Esto, a su vez, conducirá a una mayor productividad laboral e ingresos laborales. Cuatro mercados merecen atención especial: crédito, seguros, terrenos y servicios. Deben identificarse políticas específicas para eliminar las fallas y, en algunos casos, crear esos mercados, por ejemplo, mercados de servicios agrícolas: extensión, legal, contable, de comercialización, de gestión, etc. Aunque está fuera del alcance de este documento señalar qué opciones de políticas e intervenciones efectivas se necesitan para eliminar estas fallas del mercado, sí se debe mencionar aquí que ya se ha trabajado mucho en esta dirección. En la actualidad, hay mucha experiencia para extraer lecciones sobre micro-financiamiento, titulación de tierras y programas de subsidios a la demanda para servicios rurales.

En el caso específico de los mercados laborales rurales en el mundo en desarrollo, existe cierto consenso que, dada la ausencia de regulaciones fuertes, estos mercados funcionan más o menos

bien³. En algunas áreas donde la mayoría de los hogares consumen su propia oferta de mano de obra, estos mercados pueden ser magros debido a la falta de oferta y demanda. Las causas de esto pueden encontrarse en otras imperfecciones del mercado, así como en la presencia masiva de pequeñas unidades productivas. Dos factores que pueden obstaculizar el funcionamiento de los mercados laborales rurales son: información pobre y asimétrica, y altos costos de transporte.

b) Infraestructura pública: Existe un amplio consenso en que la provisión de niveles adecuados de infraestructura rural es esencial para el desarrollo del campo y el crecimiento agrícola en muchos países pobres. Ahora el debate se centra más en las complementariedades entre diferentes inversiones públicas, como carreteras principales, caminos alimentadores, telecomunicaciones, riego, agua y saneamiento, almacenamiento, etc., para reducir de manera efectiva y eficiente las tasas de pobreza rural. El trabajo llevado a cabo por Fan y Hazell (1999), Zhang y Fan (2000), Fan et al (2000a), Fan et al (2000b) y Fan et al (2002) en India y China ha estudiado las relaciones entre la inversión en infraestructura, el crecimiento rural, el alivio de la pobreza y el papel de la complementariedad de las inversiones. Una cuestión clave es establecer claramente una relación causal entre la inversión en servicios de infraestructura y un aumento de las oportunidades de generación de ingresos y los beneficios de bienestar de las poblaciones rurales a fin de establecer estrategias de intervención apropiadas para cada contexto específico. En general, como la infraestructura pública contribuye a un aumento de la productividad local y regional en el sector rural, se espera que tenga efectos sobre la productividad laboral y los ingresos laborales. Sin embargo, en el caso de las carreteras rurales y las telecomunicaciones, se puede esperar un efecto directo en los mercados laborales, ya que estos contribuyen a una reducción en los costos de búsqueda de empleos. No estamos al tanto de estudios empíricos que midan estos resultados esperados. Se debe llevar a cabo investigación en esta área. Además, la reducción de los costos de transporte permite una mayor movilidad de la oferta laboral entre diferentes regiones y facilita la migración temporal. La migración temporal puede resultar muy eficiente en el empleo general de los servicios de mano de obra en las zonas rurales, ya que las actividades agrícolas están sujetas a la estacionalidad.

c) Arreglos institucionales: Existen arreglos de integración horizontal y vertical como relaciones entre pequeñas unidades productivas que les permiten combinar recursos productivos a través de relaciones no comerciales. Desde este punto de vista, estos arreglos institucionales podrían ser de importancia crítica en las áreas rurales donde las fallas del mercado son generalizadas. De esta forma, los recursos de mano de obra se pueden combinar con otros recursos productivos, capital de insumos modernos y servicios que de otro modo no serían posibles dadas las fallas del mercado. En el caso de los esquemas de integración vertical entre pequeños productores, como la agricultura por contrato, prevemos dos efectos potenciales. En primer lugar, estos esquemas le permiten al pequeño agricultor renunciar a ciertas decisiones con respecto a sus tierras. Siempre que el contratista especifique ciertas características del producto deseado y proporcione los insumos y la tecnología necesarios, esto resuelve de inmediato varias de las decisiones del pequeño agricultor que de otro modo tendría que tomar él mismo. En segundo lugar, permite a los agricultores especializarse en actividades de producción, muy probablemente donde tienen una ventaja comparativa. Como un ejemplo extremo, supongamos que el contratista elige las semillas y los fertilizantes, proporciona servicios de extensión, se ocupa del transporte, embalaje y almacenamiento, desarrolla una marca, lleva a cabo estudios de mercado, proporciona servicios legales y contables, y obtiene un seguro. Básicamente, lo que le queda al agricultor es la provisión de su tierra y la contratación de la mano de obra necesaria, él mismo incluido.

La agricultura por contrato, por lo tanto, es una institución económica que responde a las imperfecciones en los mercados de crédito, seguros, información, insumos y productos brutos, y a los

3 Los mercados laborales están sujetos a problemas de agencia. La incapacidad de los empleadores para observar los esfuerzos de los empleados es una falla del mercado bien estudiada. El trabajo familiar y los pagos a destajo son dos estrategias utilizadas para superar esta imperfección.

costos de transacción relacionados con la búsqueda, selección, transferencia de bienes, negociación y cumplimiento (Key y Runsten, 1999). Esta institución tiene el potencial de incorporar a los productores de bajos ingresos (en su mayoría pequeños agricultores) en los sectores agrícolas modernos ya que es una fuente de crédito, aseguramiento e información para los agricultores contratados.

Por otro lado, surge como una estrategia rentable para las grandes empresas que necesitan asegurar un suministro constante de materias primas que cumplan con ciertos estándares de calidad. Por lo tanto, la agricultura por contrato rara vez aparece en la industria de alimentos básicos, pero es relativamente común para cultivos industriales, que están destinados a consumidores de altos ingresos dispuestos a pagar una prima por los estándares de calidad y seguridad (Minot, 1986)⁴.

El caso de la agricultura por contrato, que generalmente involucra a un comprador a gran escala que necesita garantizar un suministro constante de materias primas que cumpla con ciertos estándares de calidad, ha llamado la atención en las últimas décadas. Los defensores de este tipo de arreglo institucional ven la agricultura por contrato como un medio para incorporar a los pequeños agricultores a mercados en crecimiento para productos procesados y productos de exportación. Debido a que los contratos a menudo implican el suministro de semillas y fertilizantes a crédito, asistencia técnica y un precio garantizado en la cosecha, esta forma de coordinación vertical elimina al mismo tiempo una serie de restricciones en la productividad de las pequeñas unidades productivas agrícolas, incluidos el riesgo y el acceso a insumos, crédito e información (Miyata et al, 2007).

Varios estudios señalan claramente significativas ganancias de ingresos para los agricultores que participan en acuerdos de coordinación vertical en productos de alto valor (Minot et al., 2006, Roy y Thorat 2006 y BIRTHAL et al, 2005). Otros estudios muestran el importante papel de la agricultura por contrato en la reducción del riesgo para los pequeños agricultores (Ramaswami et al, 2006) además que les permite cumplir con los estrictos estándares de seguridad alimentaria en mercados de alto valor (Okello et al, 2006, Narrod et al, Roy y Thorat 2008, Mergenthaler et al, 2007). Miyata et al, 2007 muestran evidencia de que en China los productores de manzanas con contrato se benefician de mayores rendimientos, presuntamente debido a la asistencia técnica de los contratistas, mientras que los productores de cebolla verde contratados reciben precios más altos. Varios estudios, sin embargo, confirman la desventaja de los pequeños agricultores con respecto a los costos de transacción y comercialización en relación con los agricultores más grandes (Okello et al, 2006, Rich y Narrod, 2006). Por lo tanto, la vinculación con los pequeños agricultores debe ser innovadora para reducir los costos de transacción y comercialización al tratar con un gran grupo de pequeños agricultores (Minot y Roy 2006). Donde hay deseconomías a escala, se han intentado organizaciones de productores o de comercialización (Roy y Thorat, 2008, Narrod et al, 2006). La agricultura por contrato con un gran grupo de pequeños agricultores a menudo ha tomado la forma de un sistema de vendedores para superar el problema de los altos costos de transacción (Chowdhury et al, 2005, BIRTHAL et al, 2005). En ausencia de leyes e instituciones que respalden los contratos en los países en desarrollo, la aplicación de contratos y la incidencia de la desconfianza a veces ha sido un problema (Singh, 2002; Dev y Chandrasekhar, 2004).

La agricultura por contrato, por lo tanto, ha demostrado ser una forma efectiva de integrar a los agricultores en los mercados nacionales e internacionales; sus beneficios se han dirigido principalmente a agricultores medianos y relativamente más educados. Sin embargo, las razones por las que los agricultores más pequeños y menos educados han sido excluidos siguen siendo ambiguas. Las razones más comúnmente citadas son las limitaciones de tamaño y los costos fijos, así como el poder limitado de los pequeños agricultores en la aplicación de los contratos, lo que puede limitar la capacidad de los pequeños agricultores para invertir en dichos acuerdos o beneficiarse de ellos. Mientras

4 Minot, Miyata y Hu (2007) analizan el caso de los agricultores con contrato de manzana y cebolla en China. Encuentran que los productores de manzanas se benefician de mayores rendimientos, mientras que los productores de cebolla se benefician de un precio más alto.

que para los pequeños agricultores las barreras tecnológicas a la agricultura por contrato son reales e importantes, es crucial resaltar la evidencia que muestra que los problemas basados en incentivos son parcialmente responsables del fracaso de la agricultura por contrato.

En el caso de las empresas rurales no agrícolas, Liedholm, 2007 informa que los acuerdos institucionales por los que estas empresas han avanzado más allá de la venta directa a los consumidores finales incluyen subcontratación, franquicias, especialización flexible y un enfoque de consorcio. La subcontratación ha sido el acuerdo más frecuente, especialmente en Asia.

Para comprender los beneficios potenciales de los arreglos institucionales como la agricultura por contrato, sería importante considerar el análisis de las cadenas de valor. El interés en las cadenas de suministro rurales se ha expandido rápidamente en las últimas décadas ya que ayuda a mapear la red de canales verticales de suministro relacionados que unen a los proveedores de insumos, procesadores y distribuidores en sistemas que llevan los productos de las materias primas a través del procesamiento y distribución y al consumo final (Haggblade, 2008). Esto facilita la comprensión, el diagnóstico y el diseño de intervención en redes rurales complejas y donde las fallas del mercado en la cadena de valor son vinculantes y los arreglos institucionales son potencialmente efectivos.

Una posible ventaja de este arreglo institucional es que permite una mayor especialización a lo largo de la cadena de valor, que a menudo resulta ser importante para mejorar la productividad. En particular, en el caso de los pequeños agricultores, la integración vertical les permitiría especializarse en actividades puramente agrícolas, en las cuales es muy probable que radique su ventaja comparativa. De esta forma, otras decisiones y actividades no se toman a nivel de la pequeña agricultura. Por ejemplo, en el caso de la agricultura por contrato, las decisiones de mercadotecnia, financieras y técnicas, de seguridad y calidad las lleva a cabo el gran contratista, que se encuentra en una mejor posición para asignar mano de obra calificada a esas actividades y realizar las inversiones necesarias. En resumen, parece que los arreglos institucionales permiten complementariedades productivas entre unidades grandes y pequeñas y también entre empresas rurales y urbanas.

Los pequeños agricultores enfrentan una ventaja importante con relación a los grandes productores: el costo de la supervisión laboral. Dado que la mayor parte de su trabajo es familiar, se dan cuenta de las ganancias marginales, mientras que los trabajadores contratados en un fundo comercial no se benefician de un esfuerzo adicional y, por el contrario, deben ser monitoreados. Sin embargo, la producción eficiente requiere información sobre técnicas óptimas de cultivo: cuándo y cómo aplicar productos químicos, cuándo regar, desmalezar y rotar cultivos. También requiere información sobre los productos químicos permitidos (tipos y cantidades) en los diferentes mercados de exportación, y las características deseadas (tamaño, textura, color, peso, etc.). Reunir esta información implica altos costos fijos, por lo tanto, surgen economías de escala. La empresa agroindustrial puede recopilar la información y dividir el costo entre todos los agricultores.

En el caso de la integración horizontal, como las cooperativas, las pequeñas explotaciones podrían obtener una escala de operación suficiente para que puedan ganar participación en mercados que resuelvan su capacidad de cumplir con altos estándares de calidad e inocuidad alimentaria debido a las economías de escala (Athudkorala y Jayasuriya, 2003 y Umali-Deiningger y Sur, 2006). Además, la creación de organizaciones de productores es la solución más común para compartir los costos fijos necesarios para que los pequeños propietarios se vinculen con mercados dinámicos. Las asociaciones de productores rurales (APR) son una forma de acción colectiva que mejorará el acceso de los agricultores al crédito, a la información y a variedades mejoradas de cultivos.

Las economías de escala en la producción son diferentes de las economías de escala en la comercialización, que son dominantes en los mercados de exportación de alto valor. Un producto puede no tener economías de escala en el proceso de producción, pero sus costos de comercialización pueden mostrar economías de escala. Conceptualmente, dondequiera que existan economías de escala, ya sea en producción o comercialización, los productores tendrán incentivos para la acción

colectiva, generalmente en forma de asociaciones de productores. Las asociaciones de productores resuelven el problema de la atomización de agricultores, lo que permite explotar las economías de escala en la comercialización. Es menos costoso obtener certificaciones internacionales de calidad e higiene para las exportaciones de una asociación de productores centralizada, que también puede destinar recursos para obtener información relevante sobre cuestiones legales y técnicas actuales en los mercados objetivo (por ejemplo, límites de productos químicos). El uso de una mejor tecnología reducirá las pérdidas posteriores a la cosecha.

Además, al negociar en bloque, los agricultores obtienen mejores condiciones: precios más altos para sus productos, precios más bajos para sus insumos. Así mismo, los costos de transporte pueden reducirse drásticamente al sincronizar la demanda de estos servicios. Otra consecuencia es la creación de empacamiento in-situ y otras actividades de valor agregado, promoviendo las economías rurales no agrícolas.

Como era de esperarse, la literatura ha encontrado amplia evidencia de que el acceso a los mercados de los países desarrollados proporciona mayores ingresos. La exportación de la producción hortícola en Guatemala generó márgenes brutos por hectárea 15 veces más grandes que la producción de maíz, y los márgenes brutos por día de trabajo fueron dos veces mayores (von Braun e Imminck, 1994). Mc Culloch y Ota (2002) indican que cultivadores hortícolas de exportación tienen mayores ingresos controlando variables como tamaño de las tierras agrícolas, la educación, el riego y otros factores. Lo que no está claro en todos los casos es si los aumentos en los ingresos son lo suficientemente altos como para compensar los costos más altos asociados con estas actividades. Más allá de los costos de transacción (incluidos los costos administrativos de la cooperativa), existen costos directamente relacionados con el aprendizaje y la adopción de nuevas tecnologías.

Durante la última década, muchos gobiernos y agencias donantes han demostrado un renovado interés en las asociaciones de productores rurales como medio para proporcionar servicios a los hogares de las comunidades rurales. Esto fue reafirmado en el Informe sobre el Desarrollo Mundial (2008), que enfatiza el importante papel de estas organizaciones en la prestación de servicios a los agricultores ante el fracaso del mercado y el Estado. En algunos casos, este interés se debe a la expansión rápida y espontánea de estas organizaciones, como ha ocurrido en varios países de África occidental, donde se descubrió que alrededor de la mitad de los pueblos encuestados en 2002 tenían al menos una de estas APR. En otros casos, estas organizaciones se (re-)desarrollan como respuesta a las políticas gubernamentales para promoverlas. Tal es el caso en varios países del este de África. En Etiopía, por ejemplo, el objetivo del gobierno federal fue proporcionar servicios cooperativos al 70 por ciento de todos los hogares agrícolas para 2010.

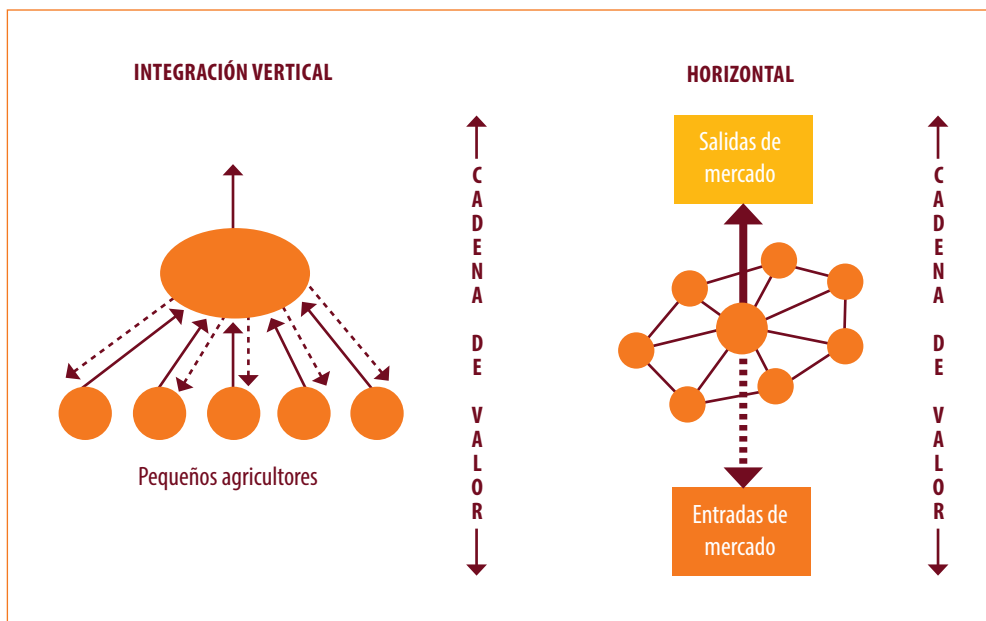
A pesar del creciente número de casos de estudio documentados, existen evaluaciones empíricas muy limitadas de estas organizaciones y de la medida en que pueden apoyar efectivamente a los pequeños productores como una forma de combatir la pobreza.

Para explotar las ventajas potenciales de estos arreglos institucionales, primero debemos conocer cuáles serían los cuellos de botella y las limitaciones y en qué condiciones sería posible escalar las historias exitosas. Por lo general, se argumenta que un compromiso limitado impediría la adopción de estos arreglos. En este caso, se deben desarrollar nuevos tipos de contratos a fin de establecer los incentivos correctos para evitar problemas de compromiso.

Una posible desventaja de los esquemas de integración vertical y horizontal es que, siempre que no impliquen transacciones de mercado, que no ha sido el caso para el trabajo, esté de acuerdo con la productividad. Sin embargo, existe un límite inferior natural para los pagos laborales; este sería el ingreso laboral que obtendría cada unidad de trabajo fuera del contrato.

En relación con el tema de los arreglos institucionales, así como con la infraestructura pública y la gestión de los recursos naturales, es importante mencionar el papel que desempeñan las mujeres en la gestión de los bienes públicos locales. Se ha argumentado que a través de arreglos institucio-

Figura 7: Relaciones no mercantiles - Arreglos institucionales



nales que dan acceso a las mujeres a los comités o puestos responsables de la gestión de los bienes públicos locales, se puede aumentar la eficacia de la gestión a nivel comunitario. Una parte cada vez mayor de la literatura sugiere que podría ser así (ver Pandolfelli et al, 2007 para una revisión), aunque todavía faltan evidencias sistemáticas.

Sin embargo, este podría ser un acuerdo institucional mediante el cual se logra una asignación de recursos más eficiente al tiempo que se aumenta la inclusión y el empoderamiento de las mujeres.

Conclusiones y temas de políticas

El cultivo en pequeña escala y la alta intensidad y densidad de los niveles de pobreza son las características principales de las áreas rurales en el África subsahariana, América Latina y el sur de Asia. La mayoría de estos pequeños agricultores practican la agricultura de subsistencia y operan principalmente en los mercados locales debido a la falta de conectividad con mercados más lucrativos a nivel subnacional, nacional o mundial. Como resultado, los incentivos siguen siendo débiles y las inversiones siguen siendo bajas, al igual que el nivel de adopción de tecnología y la productividad, lo que resulta en una trampa de pobreza de equilibrio de bajo nivel.

Dos instrumentos parecen fundamentales para romper este entrapamiento: (1) infraestructura física, como carreteras, electricidad, agua potable y drenaje, agua para riego y telecomunicaciones, que conecta a los pequeños productores con los mercados, y (2) el papel de las instituciones que los acompañan, como titulación de tierras sobre el cumplimiento de derechos de propiedad, mercados crediticios, agricultura contractual, esquemas integrados verticalmente, sistemas de información de mercado, reglas y leyes comerciales, bolsas de intercambio de productos básicos, sistemas de recibo de almacén y asociaciones de productores y comerciantes para la coordinación económica, que

pueden reducir los riesgos de comercialización y los costos de transacción asociados con el proceso de intercambio entre productores y consumidores.

Este documento ha proporcionado insumos estratégicos para fortalecer la base institucional y de infraestructura necesaria para apoyar la mejora de la competitividad de los pequeños productores rurales en la producción y comercialización de sus productos, para vincularlos mejor a los mercados y generar ingresos tanto para los pequeños agricultores como para la mano de obra rural.

El documento reúne tres dimensiones en su análisis de la vinculación de los pequeños productores a los mercados:

1. la heterogeneidad de los pequeños agricultores y, por lo tanto, sus cuellos de botella específicos para conectarse a los mercados,
2. las complementariedades de la inversión en instituciones rurales e infraestructura (tecnologías intensivas en capital y poscosecha) que pueden desempeñar un papel en el desarrollo del mercado y la reducción de la pobreza, y
3. el nivel de accesibilidad al mercado.

Adicionalmente, aplica un enfoque común multifacético para los países en desarrollo que apunta a la producción de un bien público internacional que puede aplicarse en más de un país o región.

Bibliografía

Ali, F., Parikh, A. and Shah, M. K. (1994) Measurement of profit efficiency using behavioral and stochastic frontier approaches. *Applied Economics*, 26(2), 181–188.

Ali, M., and Flinn, J. C. (1989) Profit efficiency among Basmati rice producers in Pakistan Punjab. *American Journal of Agricultural Economics*, 71(2), 303–310.

Athudkorala, P. and Jayasuriya, S. K. (2003) Food Safety Issues, Trade and WTO Rules: A Developing Country Perspective, *World Economy* 26(9), 141–62.

Birthal, P.S., Joshi, P.K. and Gulati, A. (2005) Vertical Coordination in High-Value Food Commodities: Implications for Smallholders. Draft Research Report. International Food Policy Research Institute, Washington, D.C.

Bouët, A., Mishra, S. and Roy, D. (2008). Does Africa Trade Less than it should, and if so, Why? International Food Policy Research Institute, Markets, Trade and Institutions Division. IFPRI Discussion Paper No. 00770, Mayo 2008.

Chowdhury, S., Gulati, A. and Ramachander, S. (2004) Diversification and Vertical Integration. IFPRI mimeo.

Chowdhury S., Gulati, A. and Gumbira-Said, E. (2005) High Value Products, Supermarkets and Vertical Arrangements in Indonesia. MTID Discussion Paper No. 83, International Food Policy Research Institute, Washington DC.

Coelli, T., Rao, D. S. P. and Battese, G. E. (1998). An introduction to efficiency and productivity analysis. Kluwer Academic Publishers, Inc., Boston.

Dev., S.M. and Chandrasekhar, N. (2004) Food Processing in Andhra Pradesh: Opportunities and Challenges. Working Paper No. 57. Center for Economic and Social Studies. Hyderabad. India

Deprins, D. and Simar, L. (1989) Estimating technical inefficiencies with correction for environmental conditions with an application to railway companies. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 60(1), 81–102.

Elbers, C., Fujii, T., Lanjouw, P., Ozler, B. and Yin, W. (2004) Poverty alleviation through geographic targeting: How much does disaggregation help? World Bank Policy Research Working Paper 3419, World Bank, Washington, DC.

Elbers, C., Lanjouw, J. O. and Lanjouw, P. F. (2003) Micro-level estimation of poverty and inequality. *Econometrica*, 71(1), 355–364.

Fan, S. and Hazell, P. (1999) Are Returns to Public Investment Lower in Less-Favored Rural Areas? An Empirical Analysis of India. EPTD Discussion Paper 43, Environment and Production Technology Division, International Food Policy Research Institute. Washington, D.C. Mayo.

Fan, S., Hazell, P. and Haque, T. (2000a) Targeting public investments by agro-ecological zone to achieve growth and poverty alleviation goals in rural India. *Food Policy* 25(4): 411-428.

Fan, S., Hazell, P. and Thorat, S. (2000b) Government spending, growth and poverty in rural India. *American Journal of Agricultural Economics* 82(4): 1038-51.

Fan, S., Zhang, L. and Zhang, X. (2002) Growth, Inequality, and Poverty in Rural China. The Role of Public Investments. Research Report 125. International Food Policy Research Institute. Washington, D.C.

Farrell, M.J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, v120(3), pp. 253-290.

Haggblade, S. (2008) Subsector Supply Chains: Operational Diagnostics for a Complex Rural Economy. *Transforming the Rural Nonfarm Economy: Opportunities and Threats in the Developing World*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Key, N. and Runsten, D. (1999) Contract Farming, Smallholders, and Rural development in Latin America: The Organization of Agroprocessing Firms and the Scale of Outgrower Production. *World Development* 27(2): 381-401.

Kumbhakar, S. C. (1996) Efficiency measurement with multiple outputs and multiple inputs. *The Journal of Productivity Analysis*, 7, 225–255.

Kumbhakar, S. C. and Lovell, C. A. K. (2000) Stochastic frontier analysis. Cambridge University Press.

Liedholm, C. (2007) Enterprise Dynamics. Chapter 5 in Haggblade, Hazell and Reardon, editors, *Transforming the Rural Nonfarm Economy*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Mc Culloch, N. and Ota, M. (2002) Export Horticulture and Poverty in Kenya. IDS Working Paper 174. Brighton, Institute of Development Studies.

Mergenthaler, M., Qaim, M. and Weinberger, K. (2007) Changing Purchase Habits in Developing Countries: A Disaggregate Demand Analysis for Fruits and Vegetables in Vietnam. Selected Paper for the AAEA Annual Meeting, 29 July – 1 August, Portland, Oregon.

Minot, N. (1986) Contract Farming and Its Effect on Small Farmers in Less Developed Countries. Working Paper 31, Michigan State University, East Lansing, Michigan.

Minot, N. and Roy, D. (2006) Impact of High Value Agriculture and Modern Marketing Channels on Poverty: An Analytical Framework. mimeo. International Food Policy Research Institute.

Minot, M., Miyata, S. and Hu, D. (2007). Impact of Contract Farming on Income – Linking Small Farmers, Packers, and Supermarkets in China. IFPRI Discussion Paper 742, December 2007.

Miyata, S., Minot, N., Hu, D. (2007) Impact of Contract Farming on Income: Linking Small Farmers, Packers, and Supermarkets in China. IFPRI discussion paper. The role of public-private partnerships and collective action in ensuring smallholder participation in high value fruit and vegetable supply chains. CAPRI working paper.

Okello J., Narrod, C. and Roy, D (2006) Food Safety requirements in African Green Beans Exports and their impact on small farmers. Mimeo, IFPRI.

Orden, D., Torero, M. and Gulati, A. (2004) Agricultural Markets and the Rural Poor. Background paper for workshop of the Poverty Reduction Network, March 5, 2004. Markets, Trade and Institutions Division, International Food Policy Research Institute.

Pandolfelli, L., Dohrn, S. and Meinzen-Dick, R. (2007) Gender and Collective Action: Policy Implications from Recent Research. Policy Brief 5, CAPRI.

Rahman, S. (2003) Profit efficiency among Bangladeshi rice farmers. *Food Policy*, 28(5–6), 487–503.

Ramaswami, B., Birthal, P.S. and Joshi, P.K. (2006) Efficiency and Distribution in Contract Farming: The Case of Indian Poultry Growers. MTID Discussion Paper No. 91, International Food Policy Research Institute, Washington DC.

Raynolds, Laura T. 2004. The globalization of organic agro-food networks. *World Development*, v32(5) pp. 725-743

Rich, K.M. and Narrod, C. A. (2006) Perspectives on supply chain management of high value agriculture: The role of public-private partnerships in promoting smallholder access. Draft.

Roy D. and Thorat, A. (2006) Small they may be, Indian Farmers they are but export they can: The case of Mahagrapes Farmers. Mimeo. International Food Policy Research Institute, Washington DC.

Simar, L., and Wilson, P. W. (2007) Estimation and inference in two-stage, semi-parametric models of production processes. *Journal of Econometrics*, 136, 31–64.

Singh, S. (2002) Multinational Corporations and Agricultural Development: A Study of Contract Farming In the Indian Punjab. *Journal of International Development*, 14, 184-92.

Torero, M., Maruyama, E. and Elias, M. (2009) Tipología de micro-regiones de las áreas rurales de Ecuador: Aplicaciones de fronteras estocásticas de utilidades agrícolas. *Finanzas Públicas*, Volumen 1, No. 2, Segundo Semestre del 2009.

Umali-Deininger, D. and Sur, M. (2006) Food Safety in a Globalizing World: Opportunities and Challenges for India. Documento presentado en: The International Association of Agricultural Economists Conference, Gold Coast Australia, Agosto 2006.

von Braun, J. and Immink, M.D.C. (1994) Nontraditional Vegetable Crops and Food Security Among Smallholder Farmers in Guatemala. In: *Agricultural Commercialization, Economic Development, and Nutrition* ed J. von Braun, E. Kennedy. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Wang, J., Wailes, E. J. and Cramer, G. L. (1996) A shadow-price frontier measurement of profit efficiency in Chinese agriculture. *American Journal of Agricultural Economics*, 78(1), 146–156.

World Bank (2008) World Development Report. Agriculture for Development. The World Bank, Washington D.C.

Zhang, X. and Fan, S. (2000) Public Investment and Regional Inequality in Rural China. Discussion Paper No. 71, Environment and Production Technology Division, International Food Policy Research Institute. Washington, D.C. December.

/ Apéndice I – Estimando la tipología de microrregiones

El modelo y la estimación

El modelo

Hagamos que x denote un vector ($1 \times m$) de variables y entradas casi fijas, y que y denote un vector ($1 \times q$) de salidas múltiples involucradas en el proceso de producción agrícola. Hagamos que z deno-

te un vector $(1 \times r)$ de variables ambientales que, aunque no determinen directamente las ganancias del agricultor, podrían afectar el desempeño de la granja. Más adelante en esta sección analizaremos nuestros criterios para ubicar variables específicas como elementos de x o z ⁵.

Hagamos que $P \subset R_+^{(m+q)}$ sea el conjunto de planos de producción factibles de la unidad productiva agrícola. Definimos una medida de ineficiencia técnica de salida δ (Farrell, 1957) para algunos planes de producción $(x_0, y_0) \in R_+^{(m+q)}$ siendo así:

$$\delta_0 = \delta(x_0, y_0 | P) \equiv \sup\{\delta | (x_0, y_0) \in P, \delta > 0\} \quad (1)$$

Para $(x_0, y_0) \in P, \delta(x_0, y_0 | P) \geq 1$.

Ahora definimos la función de ganancia restringida e la unidad productiva agrícola. Definimos una medida unidad productiva agrícola con características z , enfrentando los precios de salida $p \in P(z)$ y los precios de entrada $w \in W(z)$:

$$\Pi(p, w, \delta) \equiv \sup_{x, y} \{p'y - w'x : \delta(x, y) \leq \delta\} \quad (2)$$

Hagamos que π_i sea las ganancias observadas para el agricultor i . El analista se enfrenta a un conjunto de observaciones (π_i, p_i, w_i, z_i) para $i = 1, \dots, n$, que son entendimientos de variables aleatorias idénticamente distribuidas independientemente con la función de densidad de probabilidad $f(\pi, p, w, z)$. Esta función tiene soporte sobre $P \times R^r$.

Asumimos que z no es independiente de (π, p, w) , es decir, $f(\pi, p, w | z) \neq f(\pi, p, w)$. Esto significa que las restricciones en las elecciones de los precios tanto p como w de los agricultores, y en las ganancias observadas $w | z \neq f(\pi, p, w)$. Esto significa que enfrentan las unidades productivas agrícolas, operan a través de la dependencia de (π, p, w) con z en $f(\pi, p, w, z)$. Existen varias formas de formular el modelo, de modo que el conjunto de producción dependa de z (Coelli, Rao y Battese, 1998); sin embargo, consideramos que es más apropiado, dada la configuración empírica que estamos analizando, suponer que las variables ambientales influyen en la media y la varianza del proceso de ineficiencia, pero no en el límite de su apoyo. Por lo tanto, en nuestra formulación, el condicionamiento en $f(\delta_i | z_i)$ opera a través del siguiente mecanismo:

$$\delta_i = \exp(z_i\beta + \epsilon_i) \quad (3)$$

donde β es un vector de parámetros, y ϵ_i es una variable aleatoria i.i.d., independiente de z_i ⁶. Asumimos que el término ϵ_i se distribuye $N(0, \sigma_\epsilon)$ con truncamiento izquierdo en $-z_i\beta$ para cada i .

Estimación

Debido a que el efecto de las covariables z opera a través de la dependencia entre π y z inducida por 3, estas suposiciones proporcionan un fundamento para las regresiones de la segunda etapa. Kumbhakar y Lovell (2000) y Kumbhakar (1996) proporcionan la configuración típica en estos casos, definiendo la función de frontera de beneficio estocástica como:

$$\pi_i = g(p_i, w_i) \exp(v_i - \xi_i) \quad (4)$$

5 Depriens y Simar (1989) y Kumbhakar y Lovell (2000) discuten las razones para ubicar ciertas variables como elementos de x o z , admitiendo que este elemento es frecuentemente una decisión de juicio. En muchos casos, no es obvio si una variable exógena es una característica de la tecnología de producción o un determinante de la eficiencia productiva.

6 Ver Simar y Wilson (2007) para la estimación de una disposición semi-paramétrica.

donde v_i es el error de ruido estocástico y x_{ii} es una variable aleatoria no negativa asociada con ineficiencias en la producción. Entonces, la eficiencia de rentabilidad de la unidad productiva agrícola i se puede definir como:

$$EFF_i = E[\exp(-u_i) | v_i, u_i] = E[\exp(-\delta_0 - \sum_{d=1}^D \delta_d X_{di}) | \xi_i] \quad (5)$$

donde X_{di} son variables exógenas (al proceso de producción) que caracterizan el entorno en el que ocurre la producción y que pueden asociarse con ineficiencias de la unidad productiva agrícola.

Como señalan Simar y Wilson (2007), la regresión de las estimaciones de eficiencia obtenidas de la estimación de máxima verosimilitud de un modelo paramétrico para $\Pi(p, w, \delta)$ muy probablemente resultará en problemas de consistencia estadística debido a que las covariables en la regresión de la segunda etapa (z) están correlacionadas con los términos de error unilateral de la primera etapa (para que haya una motivación para una segunda etapa)⁷. En consecuencia, la probabilidad de que se maximice no es la correcta, a menos que se tenga en cuenta la estructura de correlación. Para hacerlo, estimamos (4) en la primera etapa modelar la heterocedasticidad en el término de error unilateral ξ como una función lineal de un conjunto de covariables. La varianza del componente de ineficiencia técnica se modela luego como:

$$\sigma_\xi = \exp(z\theta) \quad (6)$$

Utilizamos la estimación de máxima verosimilitud y una función de ganancia trans-logarítmica que corrige la heterocedasticidad, como se muestra en (6), y luego avanzamos hacia la estimación de segunda etapa del término de eficiencia técnica ξ sobre las variables ambientales z .

La distinción entre insumos de producción y factores ambientales

En esta sección explicitamos nuestros criterios para distinguir los insumos de producción casi fijos en x (que también incluye entradas variables) de las variables ambientales z , ya que en algunos casos esa distinción puede parecer arbitraria. Un insumo se incluye en x cuando su mercado está activo y los precios pueden ser identificados⁸.

En algunos casos es posible que los precios de ciertos insumos no existan (o que no estén disponibles para el analista), especialmente cuando se estudian las poblaciones rurales pobres en los países en desarrollo. Por ejemplo, los mercados activos y las transacciones monetarias para seguros basados en terrenos o clima son escasos en estos entornos, por lo que es extremadamente difícil encontrar un precio confiable para preferencia de terrenos (de diferentes calidades) y clima (y riesgo climático). En estas condiciones, creemos que los elementos como el tamaño del terreno, las condiciones climáticas y biofísicas deben incluirse en x para capturar su impacto directo en la producción como insumos fijos o cuasi-fijos, aunque se puede argumentar que estas variables capturan fallas en los terrenos y mercados que hacen frente a los riesgos para justificar su inclusión en z ⁹.

Estimación empírica

La metodología empleada para calcular el potencial productivo y la eficiencia de las microrregiones es similar a la utilizada por el Banco Mundial para estimar mapas de pobreza en los que las encuestas

7 Los errores y las covariables en la primera etapa no serán independientes si las covariables en la segunda etapa están correlacionadas con las covariables en la primera etapa, lo que ocurre en la mayoría de las aplicaciones empíricas.

8 Si existe alguna evidencia de que estos precios pueden no reflejar las condiciones reales del mercado para todas las unidades de producción en la muestra (debido a problemas de accesibilidad o mercados espacialmente incompletos), los niveles de la unidad productiva agrícola o las existencias de estos insumos pueden incluirse en z con el fin de capturar estas fallas del mercado a través de su impacto en la eficiencia de la unidad productiva agrícola. La idea detrás de esto es que el precio del insumo se encuentra entre los determinantes de la frontera de producción, y las fallas del mercado para ese insumo particular influyen en la eficiencia con la que los productores se acercan a esa frontera.

9 Sin embargo, las formas de tenencia de la tierra o los mecanismos no mercantiles para suavizar el consumo deben incluirse en z con el fin de capturar su impacto en la eficiencia productiva si se sospecha que estos mercados no funcionan adecuadamente.

de los Estudios de Medida de Calidad de Vida (EMCV) y los datos censales se combinan para aprovechar la riqueza de información de la primera y de la representatividad del segundo. La metodología está compuesta por dos pasos, que se describen a continuación.

Paso 1. Estimación de la función de frontera de utilidad estocástica. Nivel de agricultor.

La función de frontera de beneficio estocástica se define como:

$$\pi_{ij} = f(P_{ij}, W_{ij}) \exp(v_{ij} - u_{ij}(Z_i, G_j, A_j)) \quad (1)$$

Donde π_{ij} es la utilidad del agricultor i en el área j ; P_{ij} y W_{ij} son los vectores de precios medios de productos e insumos a nivel regional que enfrenta el agricultor; v_{ij} es un error de dos colas o ruido estocástico iid distribuido con $N(0, \sigma_v^2)$ e independiente de u_{ij} , que es una variable aleatoria no negativa asociada con la ineficiencia de producción distribuida independientemente con una distribución semi-normal $N^+(0, \sigma_{u_{ij}}^2)$; Z_i son las características socioeconómicas, e incluye los factores fijos de la unidad productiva agrícola (tierra y capital); G_j representa las condiciones biofísicas, y A_j es el costo de acceso al mercado al que se enfrenta el agricultor. Todas las variables están en el nivel del agricultor y se obtuvieron de la encuesta EMCV, con la excepción de A_j y G_j , que provienen de datos secundarios¹⁰.

Paso 2. Predicción de potencial y eficiencia. Nivel regional.

Después de obtener los parámetros en el paso 1, se predicen los valores del potencial productivo y los representantes de eficiencia para cada región. Para obtener resultados significativos, los datos EMCV se reemplazan por datos del censo.

El potencial productivo se estima de forma lineal, utilizando un vector de precios medios a nivel regional, siguiendo la ecuación que se presenta a continuación:

$${}^n\text{predicción}_j = \gamma_1 P_j + \gamma_2 W_j \quad (2)$$

Donde γ_1 y γ_2 son los parámetros obtenidos en el paso 1. Dado que el vector de precios se considera a nivel regional, habrá una predicción para cada región.

La eficiencia se estima de forma no lineal de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia}_{ijg} = \left\{ \frac{1 - \Phi(\sigma_* - \mu_{*jg}/\sigma_*)}{1 - \Phi(-\mu_{*jg}/\sigma_*)} \right\} \exp(-\mu_{*jg} + \frac{1}{2}\sigma_*^2) \quad (3)$$

Dado que la eficiencia depende de las condiciones biofísicas y que cada región puede contener más de una condición biofísica, la predicción de la eficiencia será para cada región j y para cada condición biofísica g dentro de cada región, donde hay una función normal acumulativa y:

$$\mu_{*jg} = - \frac{\epsilon_j \sigma_{u_{jg}}^2}{\sigma_{u_{jg}}^2 + \sigma_v^2} \quad \text{y} \quad \sigma_* = \frac{\sigma_{u_{jg}} \sigma_v}{\sigma_{u_{jg}}^2 + \sigma_v^2}$$

La varianza de la ineficiencia, σ_{*jg}^2 , depende de las condiciones biofísicas y de acceso (es heterocástica). La varianza del componente aleatorio, $\sigma_{v_{jg}}^2$, es constante y se estimó en el paso 1. ϵ_j es el error de predicción del potencial productivo: $\epsilon_j = \pi_{\text{observado},j} - \pi_{\text{predicción},j}$

Para obtener valores únicos de eficiencia por región, se calcula un promedio ponderado de las eficiencias en cada región. Los pesos se asignarán de acuerdo con la extensión geográfica total que ocupa cada condición biofísica en cada región.

¹⁰ Aj se basa en un modelo de accesibilidad que incluye información sobre los precios del Diesel, la infraestructura vial, la distancia, etc. Gj proviene de una base de datos biofísica.



2

Desde los Andes a África y Asia: Vinculando pequeños productores al mercado, lecciones para el desarrollo de cadenas de valor inclusivas

André Devaux, Claudio Velasco,
Miguel Ordinola¹

/ Resumen

Los enfoques de sistemas de innovación y de desarrollo de cadenas de valor son usados cada vez más para aumentar los ingresos rurales, la reducción de la pobreza y la equidad de género. Sin embargo, los conocimientos sistemáticos sobre cómo poner en funcionamiento enfoques de cadenas de valor en distintos contextos, promover su uso y alcanzar efectos a mayor escala siguen siendo escasos. Este artículo analiza algunos conceptos sobre el desarrollo de cadenas de valor como un tipo de intervención que promueve el crecimiento agrícola y apunta a mejorar los ingresos de los productores mediante el fortalecimiento de los vínculos entre las empresas y los pequeños productores. Se describe en forma más específica el Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP) como una alternativa metodológica flexible que involucra a pequeños agricultores, agentes de mercado, investigadores y otros proveedores de servicios en un proceso colectivo que promueve la identificación y el desarrollo de oportunidades de negocios potenciales, acuerdos contractuales y alianzas para beneficio de estos diversos actores. Este enfoque fue desarrollado y aplicado por primera vez en los Andes (Perú, Bolivia y Ecuador) y posteriormente, a través del intercambio de conocimientos Sur-Sur, ha sido introducido y mejorado por el Centro Internacional de la Papa (CIP) con organizaciones locales que han trabajado en diferentes cadenas de mercado en África y Asia. Se describen

¹ Centro Internacional de la Papa (CIP), a.devaux@cgiar.org c.velasco@cgiar.org m.ordinola@cgiar.org

las experiencias de implementación y ajustes del enfoque en estos contextos, los factores que han influido en la implementación del EPCP y los resultados logrados, así como las condiciones que han permitido su escalamiento, adaptando y replicando el enfoque. Finalmente, se presentan lecciones sobre la implementación, la promoción de enfoques de cadena y condiciones de escalamiento en diferentes contextos.

Palabras clave: cadena de valor inclusiva, innovación, escalamiento, pequeños productores, bienestar rural

/ Abstract

Despite the increasing use of innovation systems and value-chain development approaches to stimulate growth in rural incomes, poverty reduction and greater gender equity, there is little systematic knowledge on how to operationalize value-chain approaches in different contexts, and how to scale up their benefits to reach large numbers of poor people. This article views value-chain development as a type of intervention that promotes agricultural growth and contribute to poverty reduction, by improving the links between smallholder farmers, traders, processors and consumers within a value chain. The Participatory Market Chain Approach (PMCA) is described as a flexible approach involving small farmers, market agents, researchers and other service providers in a collective process that explores potential business opportunities for that benefit smallholder farmers as well as other market-chain actors. This approach was developed and applied for the first time in the Andes, and later, through South-South knowledge exchange, it has been introduced by CIP and improved by local organizations focused on different market chains in Africa and Asia. Experiences with implementing and adjusting the approach in these contexts as well as the conditions that have allowed the scaling, in the sense of adapting and replicating the approach, are described. The paper concludes with lessons on the implementation, the promotion of value chain approaches and scaling conditions in different contexts.

Keywords: inclusive value chain, innovation, upscaling, smallholders, rural livelihoods

/ Introducción

La agricultura está cambiando rápidamente en los países en desarrollo en respuesta a una variedad de factores, incluyendo las reformas institucionales y de políticas, las mejoras en la educación y la salud de los agricultores, nuevas oportunidades de ingreso y las inversiones en infraestructura rural. Además, la difusión de los supermercados y la integración del sector agropecuario en los mercados ayudan a crear un entorno más dinámico en el cual las nuevas tecnologías y prácticas agrícolas contribuyen a ayudar a los pequeños productores a responder a los cambios del entorno. El acceso sostenible a los mercados posibilita que los agricultores pobres puedan aumentar los ingresos de su trabajo como una estrategia para reducir la pobreza (Wiggins et al. 2013). Pero a menudo están en desventaja para producir y realizar transacciones en cadenas alimentarias de alta calidad debido a su acceso todavía limitado a los servicios, financieros y no financieros, y a su baja capacidad organizativa para la comercialización colectiva. Además, si se considera que los mercados tradicionales a los cuales se conectan normalmente se caracterizan muchas veces por la desconfianza, la incertidumbre y los altos costos de transacción, sus conexiones con el mercado son todavía limitadas. Esto es particularmente cierto para los cultivos perecibles, como la papa, que se cultivan en pequeñas fincas en zonas montañosas. Para que la investigación agrícola beneficie a los productores de las zonas rurales, debe complementarse con otros esfuerzos que mejoren el entorno normativo, aliviar las limitaciones de recursos y crear capacidad local para responder a los desafíos y oportunidades tecnológicas y económicas cambiantes. También puede ser necesario actuar para influir en los incentivos y las

restricciones a que se enfrentan los agentes del mercado y los consumidores, para que se relacionen más eficazmente con los productores y establezcan relaciones comerciales mutuamente beneficiosas y perdurables. Existen señales claras de que las agroindustrias están teniendo un impacto global significativo en el desarrollo económico y la reducción de la pobreza, tanto en las comunidades urbanas como rurales (FAO, 2013). A pesar de los riesgos asociados con los mercados de alto valor, los cambios del entorno del sector agrícola pueden contribuir en el desarrollo de mejores servicios de apoyo para los agricultores, tales como tecnología, extensión y apoyo financiero. Pequeños productores con acceso a servicios de apoyo técnico se han mostrado dispuestos a adoptar nuevas tecnologías e invertir para aprovechar las oportunidades de mercado (Royer et al. 2016).

Tradicionalmente, diferentes organizaciones han diseñado e implementado diversos tipos de intervenciones en la producción y en la comercialización. Mientras las organizaciones públicas de investigación y extensión agrícola se han centrado principalmente en aumentar la producción y la productividad agrícola, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras entidades interesadas en el desarrollo de la agroindustria se han enfocado principalmente en la comercialización y el desarrollo de cadenas de valor inclusivas. El impacto de las intervenciones en estas dos áreas ha estado limitado en buena medida por la falta de un enfoque más holístico, que aborde los retos y las oportunidades a lo largo de la cadena de valor, considerando los diversos actores de la cadena de valor desde los proveedores de insumos, los agricultores, la agroindustria hasta los consumidores finales. La aplicación práctica de los enfoques del sistema de innovación agrícola y de cadenas de valor inclusivas -y en particular la integración de estos dos enfoques- es un reto. En una recopilación de casos de investigación se presentan los resultados de trabajos recientes del consorcio CGIAR² y sus asociados en África, Asia y América Latina en los cuales se analizan las oportunidades que surgen de los mercados nuevos y en expansión de productos agrícolas, y se identifican los retos para la participación de los pequeños productores en esos mercados y los beneficios derivados de su participación (Devaux et al. 2016). En América Latina, Devaux et al. (2009) presentan el caso de la Iniciativa Papa Andina en los Andes, que utilizó la acción colectiva en dos enfoques para fomentar la innovación en la cadena de mercado: el Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP) (Devaux et al. 2009) y las Plataformas de Innovación (Thiele et al. 2011b). Ambos enfoques buscan promover la interacción de los pequeños productores de papa con los actores del mercado y los proveedores de servicios agrícolas para favorecer alianzas y acuerdos contractuales en respuesta a nuevas oportunidades de mercado.

El presente artículo plantea algunas perspectivas sobre el desarrollo de la cadena de valor (DCV), y destaca las experiencias del Centro Internacional de la Papa con el EPCP. Este enfoque, desarrollado originalmente para aumentar la competitividad y mejorar los medios de vida de los pequeños productores de papa en los Andes, también ha demostrado ser útil en otras cadenas de mercado y en otras partes del mundo, como el este de África e Indonesia. El artículo presenta las experiencias de implementación y los ajustes del enfoque en los Andes analizando los factores que han influido en su implementación. A continuación, describe y analiza las experiencias de réplica y validación en diferentes contextos y regiones de África y Asia para finalmente considerar algunas lecciones surgidas de las experiencias en diferentes contextos para mejorar el diseño de las intervenciones usando el enfoque EPCP como herramienta de investigación para el desarrollo y analizar las condiciones de replicación y adaptación.

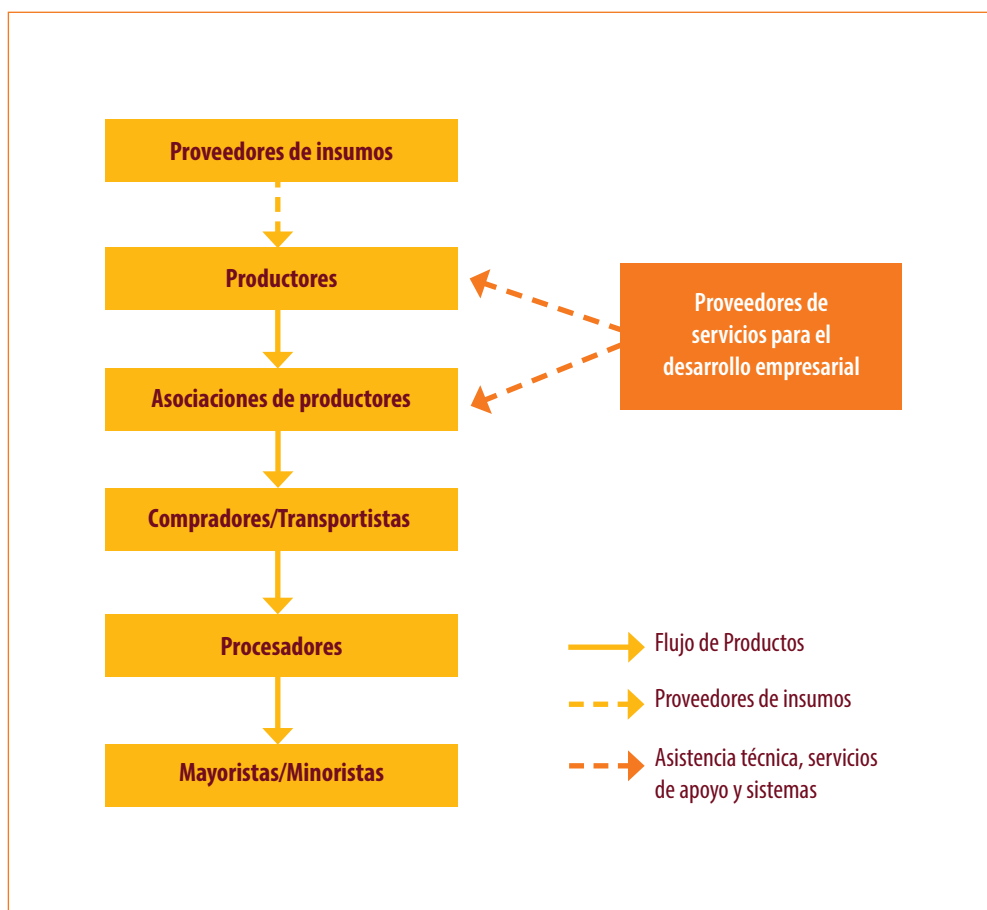
Perspectivas sobre los conceptos de desarrollo de la cadena de valor

Los conceptos de la cadena de valor representan un cambio importante en el pensamiento sobre el desarrollo y las relaciones entre productores agrícolas, comerciantes, procesadores y consumido-

2 El CGIAR es un consorcio de centros de investigación global para un futuro con seguridad alimentaria, <http://www.cgiar.org/>

res. El término “cadena de valor” se utiliza de diferentes maneras en la literatura profesional. En este artículo, una cadena de valor se refiere al conjunto de actores y mercados relacionados entre sí que transforman insumos y servicios en productos con atributos que los consumidores están dispuestos a comprar. El debate surgido en los últimos años en torno a las cadenas de valor busca entender los cambios que se están produciendo en algunos mercados de productos agrícolas en rápida evolución, las consecuencias de esos cambios para los actores más pobres del mercado (concretamente pequeños productores y pequeñas y medianas empresas), y alternativas efectivas de apoyo a esos actores de la cadena de valor por parte de gobiernos, organizaciones de desarrollo y el sector privado. Millones de personas de bajos ingresos —una gran parte mujeres— participan en cadenas de valor agrícola como productores, comerciantes, procesadores y minoristas. Muchos millones más, incluyendo a la mayoría de los pobres del mundo en desarrollo, participan en cadenas de valor agrícola como trabajadores o consumidores. Por lo tanto, mejorar el desempeño de las cadenas de valor agropecuaria beneficiará a un gran número de personas (Reardon y Timmer 2012, Reardon et al., 2012).

Figura 1: Cadena de valor estilizada



Fuente: Devaux et al. 2016, figura 14.1

El término “desarrollo de la cadena de valor” (que abreviaremos como DCV en el documento) describe un tipo de intervención que apunta a abordar la pobreza a través de vínculos mejorados entre las empresas y los productores rurales. En contraste con los enfoques tradicionales de investigación y desarrollo (I+D) agrícola, que se centran en mejorar las capacidades de los pequeños productores para aumentar su productividad o administrar mejor los recursos naturales, el enfoque DCV desafía a las organizaciones de I+D a trabajar con diversos actores para comprender el desempeño de la cadena de valor e identificar opciones mutuamente beneficiosas para mejorar el rendimiento y la eficiencia de la cadena. Se argumenta que, al trabajar en estrecha colaboración con actores del sector privado, el enfoque DCV puede contribuir a aumentar los beneficios para los pequeños productores y mejorar las perspectivas de mantener operaciones y beneficios después de terminada una intervención. Para los pequeños agricultores, los beneficios incluyen mayores ingresos, mejoras a la seguridad alimentaria, vínculos con mercados más seguros y acceso a nuevos servicios para la producción. Para los mayoristas, procesadores y otras empresas de la cadena, los beneficios incluyen la mejora de la calidad y el flujo de materia prima, la reducción de los costos de transacción y la mejora en el desempeño ambiental y el impacto social.

El DCV inclusiva ha sido definido como un “cambio positivo o deseable en una cadena de valor para extender o mejorar las operaciones productivas y generar beneficios sociales: generación de ingresos y empleo, crecimiento económico, desempeño ambiental, equidad de género y otros objetivos de desarrollo sostenible” (UNIDO 2011). Desde esta perspectiva, muchas agencias de desarrollo, donantes y gobiernos han adoptado el enfoque de cadena de valor para el desarrollo como un elemento clave de sus estrategias de reducción de la pobreza rural (Humphrey y Navas-Alemán, 2010).

Si bien la globalización de los mercados ofrece oportunidades para comercializar productos de mayor valor que simplemente no existían antes, estos mercados generalmente demandan mucho más en términos de perspicacia empresarial, eficiencia y atención a las normas de calidad e inocuidad alimentaria que los mercados de productos tradicionales (Reardon et al. 2009). La participación en las cadenas de valor para mercados más exigentes requiere que los pequeños productores entreguen suministros regulares de productos de calidad consistente y en cantidad suficiente. El cumplimiento de estas condiciones requiere acceso a la tierra, insumos, tecnología, conocimiento, organización, capacidad, habilidad e infraestructura, que pueden no existir en algunas comunidades o hacer falta en algunos grupos de productores pobres. Se requieren también políticas públicas para adecuar las estrategias del gobierno a las diferentes situaciones para apoyar la participación de los pequeños productores en cadenas de valor más dinámicas. Los pequeños productores, en comparación con los agricultores medianos y grandes, están en desventaja en estas transformaciones, ya que muchas veces están ubicados en zonas con menos infraestructura privada y pública, están más alejados de los mercados, y tienen condiciones menos favorables para una agricultura de altos rendimientos.

En este contexto, el Centro Internacional de la Papa (CIP), en el marco de sus actividades en la zona andina, ha desarrollado un enfoque participativo más integrado, que combina tanto la innovación agrícola como el desarrollo de cadenas de valor buscando un efecto sinérgico. Este enfoque, llamado Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP), busca ser flexible e involucra a pequeños agricultores, agentes de mercado (comerciantes, empresas, procesadores, entre otros), investigadores y otros proveedores de servicios en un proceso colectivo que identifica y explora oportunidades de negocios potenciales que pueden beneficiar equitativamente a los diversos actores de una cadena seleccionada (Bernet et al. 2006). Fue desarrollado y aplicado por primera vez en los Andes, para aumentar la competitividad de la cadena del mercado de la papa, que constituye un componente importante del sistema agroalimentario local, y para contribuir a mejorar los medios de vida de los pequeños agricultores. Posteriormente, a través de la presencia global del CIP y el intercambio de conocimientos Sur-Sur, el enfoque fue introducido y ajustado con organizaciones locales que lo han aplicado en diferentes cadenas de mercado en África y Asia. El EPCP es más eficaz cuando

se implementa como parte de una estrategia integral que incluye el apoyo a las organizaciones de agricultores, el desarrollo de negocios, el cambio de políticas y la incidencia pública. El CIP ha encabezado el desarrollo del EPCP y ha apoyado el desarrollo de las capacidades locales necesarias para facilitar los procesos de innovación exitosos (Devaux et al. 2013).

Desarrollo del EPCP y sus principales características

Desde finales de 1990, la iniciativa regional Papa Andina ha trabajado para fortalecer la capacidad de las organizaciones de investigación y desarrollo en Bolivia, Ecuador y Perú con el objetivo general de aumentar la competitividad y mejorar los medios de vida de los pequeños productores de papa (Devaux et al. 2011).

En el 2002, los científicos sociales del CIP, el programa Papa Andina³ y el Proyecto de Innovación y Competitividad de la Papa en Perú (Proyecto INCOPA)⁴ comenzaron a experimentar con un enfoque participativo conocido como Evaluación Rápida de Sistemas de Conocimiento Agrícola (RAAKS por sus siglas en inglés) (Engel y Salomon, 2003), con la finalidad de estimular la innovación agrícola. Este enfoque reúne a diversas partes interesadas en un proceso participativo que estimula el aprendizaje colectivo, fomenta la confianza y promueve la innovación. Papa Andina empleó el RAAKS para explorar oportunidades de mercado involucrando a los pequeños agricultores, junto con actores de la cadena, investigadores y otros proveedores de servicios.

La participación de los comerciantes, supermercados, procesadores de alimentos y chefs en un proceso de investigación para el desarrollo, fue una ruptura radical con los esfuerzos anteriores de I+D participativos, que se limitaban a investigadores y agricultores. Muchos investigadores sintieron —y algunos todavía lo hacen— que trabajar con agentes del mercado podría distraer a los científicos de su enfoque, centrado en resolver los problemas de producción de los agricultores. Al implementarse las experiencias se añadieron pasos adicionales a RAAKS para el desarrollo de nuevos productos, y en ese contexto surgió un nuevo enfoque: el EPCP, que fue implementado en Perú y después validado en Bolivia en el 2003. En los años siguientes el enfoque fue aplicado en diferentes contextos y ampliamente documentado (Ordinola et al. 2009, Devaux et al., 2011).

El EPCP involucra a los actores que participan en una cadena de mercado, así como a los proveedores de servicios financieros y no financieros, públicos y privados, de apoyo a la cadena (tales como investigadores, proveedores de crédito y profesionales del desarrollo) en un proceso facilitado en el que se identifican y desarrollan innovaciones para aprovechar las oportunidades de mercado. Estas innovaciones pueden ser tecnológicas, comerciales e institucionales. La aplicación del EPCP está estructurada en tres fases que duran alrededor de 12 a 18 meses según el contexto público, privado y los actores involucrados, como se presenta a continuación (Bernet et al., 2006, Antezana et al., 2008).

Fase 1. Conocer los actores de la cadena de mercado y sus actividades mediante un diagnóstico. El EPCP es iniciado por una organización de I+D que lidera la selección de la cadena de mercado en la que se trabajará, identificando posibles socios de I+D y realizando investigaciones exploratorias y de diagnóstico participativo en la cadena. Esta fase, que puede durar de dos a cuatro meses, concluye con un evento público para discutir los resultados del diagnóstico, generar ideas para posibles innovaciones y motivar a los actores de la cadena de mercado y proveedores de servicios a participar en la Fase 2.

3 El Programa Regional Papa Andina, implementado por el CIP con el apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), ha trabajado desde 1999 hasta 2010 orientándose a fortalecer la capacidad de las organizaciones de Investigación y Desarrollo (I+D) de Bolivia, Ecuador y Perú, con el objetivo de aumentar la competitividad y mejorar los medios de vida de los pequeños productores de papa.

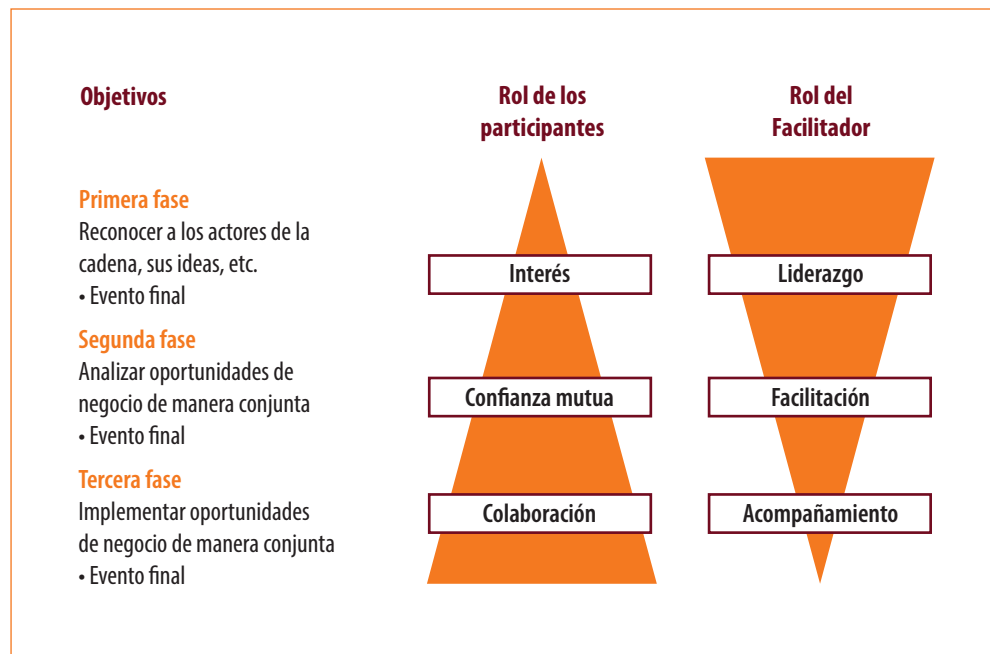
4 El Proyecto INCOPA, auspiciado por el Centro Internacional de la Papa (CIP) y con el apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) fue formulado para mejorar la competitividad de la cadena de valor de la papa en Perú con énfasis en las papas nativas cultivadas por pequeños agricultores de las zonas alto-andinas.

Fase 2. Análisis conjunto de oportunidades de mercado potenciales y de necesidades de innovación para aprovechar las oportunidades. Los representantes de las organizaciones de I+D participantes facilitan la exploración y el análisis de las oportunidades potenciales del mercado. Los actores de la cadena y los proveedores de servicios, organizados en grupos temáticos de interés, sostienen reuniones (entre seis a diez reuniones) de trabajo para analizar las oportunidades haciendo uso de estudios técnicos o de mercado. Un segundo evento público se lleva a cabo al final de la Fase 2, para discutir las oportunidades de negocio priorizadas y para alentar a nuevos actores con el conocimiento adecuado y la experiencia complementaria a unirse a la Fase 3.

Fase 3. Desarrollo conjunto de innovaciones. Durante esta fase final, los grupos se enfocan en el desarrollo de productos y pruebas de mercado y en el lanzamiento de innovaciones específicas. En esta fase, las empresas juegan un rol más protagónico. Esto puede requerir trabajos especializados como pruebas de procesamiento, embalaje, etiquetado o marca. El ejercicio EPCP se cierra con un tercer evento público en el que las innovaciones de mercado desarrolladas se presentan a una amplia red de interesados como funcionarios públicos, donantes potenciales, responsables políticos, tomadores de decisiones del sector privado (supermercados, procesadores), público y representantes de los medios de comunicación.

Las experiencias demuestran que la implementación del EPCP puede desviarse de la ordenada secuencia de fases descrita anteriormente. Mientras que algunos grupos se han disuelto antes de producir cualquier innovación útil, otros han avanzado y han lanzado innovaciones rentables durante la Fase 2. Algunos grupos también han continuado interactuando y generando innovaciones años después de la conclusión del ejercicio EPCP. Las siguientes secciones ilustran ejemplos concretos de aplicación y sus resultados en diferentes contextos.

Figura 2: La estructura de la metodología en 3 fases del EPCP



Fuente: Tomado de Bernet, et al, 2006

Experiencias con la implementación del EPCP

Casos	Cadena	País	Fuentes principales
La revolución de la papa nativa en Perú	Papa	Perú	Ordinola et al. 2009, 2013 y 2014, Horton y Samanamud, 2013
Análisis de experiencias con el EPCP en diferentes cadenas de valor en los Andes	Café, leche, ñame y papa	Perú, Bolivia, Colombia	Horton et al. 2013c
La revalorización de las papas nativas en el Ecuador	Papa	Ecuador	Montesdeoca et al. 2013 y Montesdeoca, 2016
Creación de capacidad para innovar en las cadenas de valor en Uganda	Papa, camote, tomate y pimiento picante	Uganda	Mayanja et al. 2012, 2013, Horton et al., 2010
Uso del EPCP, provisión de servicios de desarrollo empresarial y escuelas de negocios para agricultores en Indonesia y en las Filipinas	Papa, camote, hortalizas, café y ganado	Indonesia, Filipinas	Horton et al. 2013a,b, CIP, 2017

La revolución de la papa nativa en el Perú

De 2001 a 2010, más de 20 organizaciones públicas, ONG y empresas trabajaron el Proyecto Innovación y Competitividad de la Papa en Perú (INCOPA) en el marco de la Iniciativa Regional Papa Andina, con el objetivo de promover innovaciones en la producción y comercialización de la papa nativa y mejorar la competitividad de esta cadena en beneficio de los pequeños agricultores que la producían. Con este fin, se desarrolló y usó el enfoque de investigación y desarrollo aplicado, el EPCP. INCOPA trabajó para vincular a los pequeños productores de papas nativas con investigadores, profesionales del desarrollo y una gama de actores de la cadena del mercado de la papa (supermercados, procesadores) para capitalizar la biodiversidad de las papas nativas y sus atributos culinarios, nutricionales y culturales. La implementación del EPCP fue complementado con esfuerzos para promover las alianzas entre actores de la cadena mediante plataformas de innovación, para aumentar la conciencia pública sobre las virtudes de las papas nativas y apoyar la formulación de políticas en apoyo a estas cadenas. El EPCP actuó como un detonador de innovaciones que, en combinación con diferentes intervenciones en el ámbito técnico, institucional y político, desencadenó procesos de innovación comerciales, productivas e institucionales que siguen hasta hoy y contribuyeron a lo que se puede llamar “la revolución de la papa nativa en el Perú” (Horton y Samanamud, 2013).

En el Perú se implementaron dos ciclos del EPCP. La primera aplicación se centró en la comercialización de variedades mejoradas de papa; el segundo ciclo se enfocó en la comercialización de papas nativas. Los participantes en los ejercicios fueron no sólo investigadores, funcionarios del ministerio de agricultura y actores típicos de la cadena de mercado, sino también chefs y gerentes de supermercados. Esta fue la primera vez que un grupo tan diverso se reunía para colaborar en opciones para mejorar y promover la papa en el Perú. Los “nuevos actores” trajeron energía renovada y nuevas ideas a discusiones que antes habían estado dominadas por profesionales de I+D.

La primera aplicación del EPCP, iniciada en 2002, dio lugar a la primera marca en el Perú de papa fresca seleccionada, que fue suministrada al mercado mayorista de Lima bajo el nombre “Mi Papa”. Posteriormente, se creó una nueva organización, CAPAC Perú, para promover la comercialización de productos agrícolas locales de alta calidad, incluyendo Mi Papa. La segunda aplicación del EPCP dio lugar a dos nuevos productos elaborados con papas nativas de Perú. T'ikapapa fue lanzada como la primera marca de papa nativa fresca gourmet vendida en un supermercado de la capital peruana. Poco después, Jalca Chips, un producto innovador de chips de papa de diferentes colores naturales (azul, roja, amarilla) también fue producido a partir de papas nativas. Ambos productos estaban disponibles en las tiendas de comestibles y fueron reemplazados poco a poco por innovaciones comerciales mejoradas, en un proceso de imitación creativa. Hoy en día han aparecido en el mercado más de 20 productos similares, algunos de los cuales se exportan, como se ilustra en la figura 3 (Ordinola et al., 2009).

Además de los nuevos productos, surgieron ideas importantes para iniciativas políticas y campañas de sensibilización durante el segundo ciclo del EPCP. Quizá lo más notable fue el Día Nacional de la Papa del Perú. Se estableció en 2005 y se ha celebrado anualmente desde entonces tanto en Lima como en provincias. El Ministro de Agricultura estableció una comisión especial para organizar este evento, incluyendo participantes del ejercicio del EPCP. Hoy en día esta comisión continúa funcionando como una red institucionalizada y el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) asigna un presupuesto anual a esta celebración que promueve cada año el sector de la papa en la sociedad peruana. Esta comisión apoyó los esfuerzos de los funcionarios del gobierno peruano en su solicitud para que las Naciones Unidas declarase el 2008 como Año Internacional de la Papa. Cuando esta propuesta fue aceptada, la comisión encabezó numerosas actividades de divulgación en el Perú para esta celebración que se extendió a lo largo del año. La combinación de innovaciones en la cadena de mercado, los cambios en las políticas para promover la modernización del sector comercial y la conciencia pública han contribuido a cambiar la imagen y percepción de las papas nativas en el Perú.

Incitar a los grandes actores del mercado a innovar. En los ejercicios realizados en el Perú, participaron algunos grandes actores del mercado en los eventos iniciales, pero los abandonaron prontamente porque vieron pocos beneficios para el corto plazo. Como consecuencia, las primeras innovaciones involucraron sobre todo a pequeños procesadores y no todas resultaron sostenibles por diferentes razones, como fallas de calidad, falta de continuidad y fallas de posicionamiento. Pero el proyecto INCOPIA y su red de colaboradores público-privados respaldaron las iniciativas de los pequeños empresarios más innovadores. Cuando empezó a desarrollarse el mercado para estos productos, se acercaron nuevamente los actores más grandes del mercado para conocer oportunidades en desarrollar nuevos productos en base a papa. Apoyaron nuevos arreglos institucionales para organizar el suministro organizado de papas de calidad mediante arreglos comerciales, como contratos que fueron respaldados por el proyecto para promover buenas prácticas comerciales. Estos esfuerzos fueron apoyados por ONG que trabajaban en los territorios donde se producían estas papas, para ayudar a los productores a organizarse y poder abastecer con productos de calidad según los requerimientos del mercado. La plataforma CAPAC Perú (Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad en Perú), que surgió como una innovación institucional y a partir del EPCP, ha apoyado la cadena de valor de la papa nativa promoviendo la interacción entre los productores y los agentes de mercado (Ordinola et al. 2009). La participación de diferentes actores del mercado, incitada por los resultados prometedores que observaron con las pequeñas empresas, llevó a la creación de una serie de nuevos productos a base de papa y de diferentes marcas de chips de papas nativas de calidad superior, que hizo aparecer en el mercado una gama de productos promovidos por multinacionales como Frito Lay y Gloria y también por pequeñas empresas de provincias, para responder a demandas diversas del mercado. La figura 3 ilustra este proceso.

Figura 3: El EPCP como un detonador de la innovación para el desarrollo de nuevos productos de papa en el Perú



Fuente: Actualizado en base a Ordinola, et al, 2009.

En la provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, Perú, se implementó un estudio de impacto para evaluar los alcances e impactos iniciales de la intervención del Proyecto INCOPA a través de la plataforma institucional CAPAC Perú⁵, utilizándose el marco metodológico de evaluación “vías de impacto” (Maldonado et al. 2011). En esa región, el proyecto INCOPA promovió el uso de la biodiversidad y el desarrollo de oportunidades de mercado para las papas nativas para mejorar la competitividad de la cadena de la papa utilizando el EPCP. Para este estudio se elaboró una lista de 80 productores en la zona de intervención utilizando el criterio de estratificación por ubicación geográfica (las unidades de muestreo se agrupan según su ubicación geográfica). Asimismo, se definió como grupo contrafactual a 66 agricultores de las mismas zonas.

Entre las principales conclusiones de este estudio de caso se destaca que:

1. Los productores de papa de la zona estudiada han ampliado y diversificado sus relaciones comerciales, principalmente por la mayor demanda de la papa nativa tanto a nivel local como de los supermercados y la agroindustria en Lima.
2. Los pequeños productores de la zona estudiada han logrado desarrollar habilidades de gestión comercial y han mejorado sus técnicas de poscosecha de acuerdo a la mayor demanda de los nuevos mercados a los cuáles han accedido.
3. Los productores de papa (grupo objetivo) pertenecen a organizaciones que mantienen relaciones y vínculos con otras instituciones proveedoras de servicios, lo cual les permite acceder a asistencia técnica y al desarrollo de una gestión comercial más eficiente.

5 Cadenas Productivas Agrícolas de Calidad en el Perú, (CAPAC Perú) era una organización de promoción social, económica y tecnológica de segundo nivel, orientada a brindar servicios especializados en el desarrollo de las cadenas productivas de papa y otros tubérculos que se cultivan en el Perú.

4. Los productores involucrados en el proyecto obtienen mayores ingresos promedios a través de mejores precios (26 por ciento por encima del grupo control) y mayores volúmenes de ventas de papa, especialmente de papa nativa.

Posteriormente, en un estudio de caso sobre la participación en cadenas de valor de papas nativa de los productores de estas papas en la sierra central del Perú, Dan Tobin (2016) investigó la diferenciación social entre participantes y no participantes, así como las razones para la inclusión o exclusión de los hogares en la articulación a la cadena. Estos hallazgos indican que la participación en cadenas de valor no es necesariamente beneficiosa para todos los pequeños productores. Para que dichos programas tengan amplios beneficios sociales se necesitan políticas y otros arreglos institucionales para analizar y minimizar los riesgos de participación en tales cadenas de valor y para brindar apoyo para la participación en otros tipos de mercados menos exigentes. Dado que los mercados de alto valor a menudo requieren una mayor inversión y activos, probablemente no exista una combinación adecuada entre los hogares de más bajos recursos y los mercados de alto valor. Horton y Samanamud, 2013, indican también que las familias con menor extensión de tierras, menor educación, escaso acceso al crédito y redes sociales menos desarrolladas se han beneficiado menos de las nuevas oportunidades de mercado. Pero a pesar de estas consideraciones, estos mismos autores mencionan que el proyecto INCOPA ayudó a mejorar la imagen de las papas nativas y a vincular a los pequeños productores con más capacidades a los mercados urbanos dinámicos para productos a base de papa. La evaluación externa del proyecto INCOPA rescató las siguientes lecciones:

1. El EPCP representa un nuevo modo de promover la investigación para el desarrollo ya que facilita el encuentro entre oportunidades y capacidades para la generación y desarrollo de la innovación entre diferentes actores públicos y privados, incluyendo a los agricultores.
2. Existe la necesidad de gestionar diferentes intereses de actores heterogéneos, actuando en distintas dimensiones del sistema en torno a uno o más objetivos claros y comunes, donde la labor de facilitación de los procesos es clave para asegurar el logro de resultados.
3. Son importantes las plataformas de concertación, mediante una adecuada gestión del conocimiento y de la capacitación que permita incorporar los componentes tecnológicos en los procesos de desarrollo y difusión de las innovaciones.
4. Es importante trabajar a nivel de la incidencia pública y de políticas para posicionar una idea de cambio como es la de valorar la biodiversidad; esto permite que el Estado encuentre formas sostenibles de promover al sector papa, como, por ejemplo, el Ministerio de Agricultura y la promoción del Día Nacional de la Papa.
5. El EPCP suscita un proceso de “gatillo” (disparador), donde la segunda y tercera generación de innovaciones pueden resultar, muchas veces, más importantes que las primeras que fueron desarrolladas durante su aplicación inicial (Ordinola et al. 2013, Proexpansión. 2011).

En el caso del desarrollo de las cadenas de papas nativas en Perú, el contexto económico y político del país ha sido favorable, incluyendo el apoyo del gobierno con políticas favorables, la participación del sector privado comprometido, el desarrollo del sector gastronómico que promueve productos nativos, y la integración en proyectos de la cooperación internacional, en este caso de COSUDE, que fortaleció el proceso de innovación mediante la capacitación y el acompañamiento a la implementación del EPCP y al desarrollo de las innovaciones. Este proceso ha posibilitado cambiar la situación anterior, que consideraba las papas nativas como alimento básico de subsistencia para los agricultores pobres de las alturas, con poco futuro en la agricultura orientada al mercado, y que ahora son reconocidas como un producto peruano especial y nutritivo que merece un premio (vía precio) en los mercados urbanos y restaurantes gourmet.

Más recientemente, la inversión del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) con el CIP en un proyecto para el fortalecimiento de la innovación para mejorar los ingresos, la seguridad alimentaria

y la resiliencia de productores de papa en Bolivia, Ecuador y Perú, en complemento a los proyectos de inversión pública del FIDA en estos países, está contribuyendo en ampliar el enfoque EPCP.

Análisis de experiencias con el EPCP en diferentes cadenas de valor en los Andes

Desde 2007 al 2010, el proyecto Alianza Cambio Andino⁶ analizó los procesos y productos de implementación del EPCP en 4 estudios de casos de aplicación en diferentes cadenas en los Andes. Estos casos fueron liderados por profesionales en organizaciones de I+D agrícola en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Ninguno de los profesionales que fueron responsables de dirigir los ejercicios del EPCP había implementado el enfoque anteriormente, pero recibieron una capacitación y apoyo técnico durante la implementación. De los ocho casos iniciados, cinco fueron terminados y cuatro fueron analizados por el mayor potencial de aprendizaje dentro de los recursos disponibles para el estudio (Horton et al. 2013c). Estos casos fueron los siguientes:

Caso 1. Comercialización de café de alta calidad en San Martín, Perú

Caso 2. Desarrollo y comercialización de nuevos productos lácteos en Oruro, Bolivia

Caso 3. Desarrollo de nuevos mercados para el ñame en el norte de Colombia

Caso 4. Conservación y comercialización de papas nativas en el norte de Potosí, Bolivia

A continuación, presentamos un análisis de los resultados alcanzados en cada caso según Horton et al. 2013c.

Caso 1. Comercialización de café de alta calidad en San Martín, Perú. El grupo de mujeres que tomó la delantera en el desarrollo de un mercado local para el café producido localmente adquirió conocimientos y habilidades para el procesamiento y comercialización del café y desarrolló una nueva marca de café que se estableció en el mercado local. La nueva marca incorporaba una selección más cuidadosa de granos de café y mejoras en el tostado, molido y envasado. El ejercicio y el seguimiento del EPCP han motivado una mayor creación de redes y relaciones entre los diferentes interesados. En el 2010, un evento público para promover el café de la región atrajo a autoridades locales, organizaciones del sector privado, medios de comunicación y alrededor de 500 miembros del público en general. El éxito con la comercialización del café ha ayudado a consolidar el grupo de mujeres y aumentar su visibilidad en círculos públicos y políticos, así como en ferias y mercados emergentes para productos orgánicos. Ahora juegan un papel mucho más prominente en el sistema alimentario local.

Caso 2. Desarrollo y comercialización de nuevos productos lácteos en Oruro, Bolivia. La Fundación SEDERA dirigió y facilitó la aplicación del EPCP con el objetivo de diversificar la producción de plantas lácteas comunitarias. SEDERA y el grupo de agricultores locales tuvieron éxito en la producción de queso mozzarella que cumplía con los requisitos locales de calidad. El nuevo queso, comercializado bajo la marca Vaquita Andina, ha estado disponible durante 2 años en una tienda operada por SEDERA y en algunos mercados de alimentos de alta gama, incluyendo un supermercado en Oruro. El trabajo con el EPCP ha motivado a los productores lecheros locales a diversificar los tipos de queso que producen y a mejorar la calidad y los estándares sanitarios. Debido principalmente a su precio relativamente alto, el nuevo queso mozzarella no fue utilizado por las pizzerías locales, que era el objetivo original. Los principales consumidores fueron los hogares de altos ingresos dispuestos a pagar una prima por un queso local producido naturalmente. Los beneficios económicos para los pequeños productores han sido limitados. SEDERA ha adquirido experiencia en análisis de cadenas

⁶ La Alianza Cambio Andino es un programa regional de cooperación entre organizaciones sociales y de negocios de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, con el fin de incluir métodos participativos para la inclusión de los pequeños productores rurales en la innovación agropecuaria.

de mercado y en la facilitación de procesos de innovación, y ahora está utilizando un enfoque más integral y orientado al mercado para su trabajo de desarrollo.

Caso 3. Desarrollo de nuevos mercados para el ñame en el norte de Colombia. En abril de 2008, la Fundación PBA incorporó el EPCP y facilitó su implementación en 7 cadenas de mercado durante un período de 13 meses. Se lograron algunos avances en la mejora de la comercialización interna de ñame, pero no se desarrolló ni comercializó ningún nuevo producto distintivo de ñame. Para vender ñames de mayor calidad a precios superiores, los pequeños agricultores han aumentado la densidad de siembra y mejorado la selección y limpieza de tubérculos cosechados. Se han realizado algunos envíos de ñames frescos a Estados Unidos pero el desarrollo de este mercado enfrenta una fuerte competencia de otros proveedores caribeños. Las pruebas comerciales de la fibra de ñame de alta calidad se han visto obstaculizadas por la falta de recursos para la construcción de una planta piloto. La Fundación PBA ha incorporado elementos del EPCP en su cartera de métodos participativos. A la luz del pequeño tamaño de las organizaciones locales de agricultores, la Fundación PBA ha trabajado para establecer una red regional de asociaciones locales para mejorar el desempeño de las funciones de comercialización. Un resultado imprevisto de este caso ha sido la organización de proveedores dentro del mercado local, para coordinar mejor el flujo de productos y reducir la variabilidad de los precios

Caso 4. Conservación y comercialización de papas nativas en el norte de Potosí, Bolivia. PROINPA y el Centro de Desarrollo Agrícola (CAD) han trabajado durante varios años para conservar la biodiversidad de la papa y otros cultivos andinos y para reducir la pobreza rural en el norte de Potosí. Se desarrolló un nuevo producto de papa denominado “Miskipapa”, que consistía en papas nativas seleccionadas y lavadas que se vendían en mallas. Ha sido comercializado durante 3 años en supermercados en La Paz y Cochabamba, en la tienda de un sindicato minero, en dos hoteles turísticos y en mercados de agricultores. Debido a las limitaciones tanto en la oferta como en la demanda de papas nativas, los beneficios económicos para los agricultores fueron reducidos. Sin embargo, una mayor conciencia sobre su valor ha contribuido a renovar los esfuerzos para conservar la biodiversidad de las papas nativas en la región. Para comercializar Miskipapa, los agricultores han mejorado la selección y clasificación de sus papas cosechadas. El CAD continuó apoyando a la organización de agricultores con su iniciativa de comercialización. A pesar de que expresaron interés, el apoyo de los organismos gubernamentales locales se materializó muy poco. El resultado más significativo ha sido la experiencia adquirida por CAD, que motivó cambiar su énfasis del desarrollo de la producción a la innovación de la cadena de mercado.

Para analizar estos casos implementados en un esfuerzo de escalamiento por el proyecto Alianza Cambio Andino, Horton et al, 2013c usaron el “Marco de Análisis y Desarrollo Institucional (DAI)” para analizar los factores que influyen en la implementación, y los resultados del EPCP desarrollado por Ostrom (2005) y modificado por Devaux et al. (2009) y Thiele et al. (2011a). Este marco sugiere cuatro grupos principales de factores que pueden influir en la implementación y los resultados del EPCP:

1. El contexto macro: que incluye las políticas gubernamentales, las condiciones socioeconómicas y las características agroecológicas de la región que influyen en el desarrollo de la cadena de mercado.
2. La cadena de mercado: características biofísicas y tecnológicas de la cadena de mercado en la que se está aplicando el EPCP.
3. Los actores principales: atributos de los actores relevantes de la cadena de mercado y de los proveedores de servicios.
4. Las reglas de juego en uso: normas formales e informales, así como las costumbres que rigen el comportamiento de los participantes.

El contexto macro: Las políticas en favor del mercado de Colombia y Perú proporcionaron un entorno más favorable para el uso del EPCP que las políticas del gobierno boliviano, que enfatizan el papel del estado y el “socialismo comunitario”. Los entornos agroecológicos también pueden tener un efecto sobre los procesos de implementación y los resultados. En el altiplano boliviano, donde la pobreza es muy elevada y las condiciones de producción son adversas debido a los riesgos climáticos y el uso reducido de insumos, existen limitantes severas para la implementación de los enfoques de desarrollo de la cadena de mercados agrícolas para la reducción de la pobreza rural.

Los atributos de la cadena: la innovación exitosa es más probable en algunas cadenas de mercado que en otras. En los casos relacionados con el café en Perú y, en menor medida, con productos lácteos, ha sido posible movilizar conocimientos externos para mejorar el procesamiento. Por el contrario, en los casos de papa nativa y del ñame, la base de conocimiento para la comercialización y el procesamiento estaba más restringida. El café y los productos lácteos también presentaban más oportunidades para el procesamiento, la marca y la diferenciación del producto que las papas y los ñames. Como se mencionó en la sección anterior, el procesamiento de papas nativas para chips de color ha surgido como una empresa viable que puede responder a demandas de consumidores urbanos en Perú y, en menor medida, en Bolivia, pero este tipo de industria se ubica típicamente en áreas urbanas y no se consideró una opción probable para el caso de la papa en el norte de Potosí de Bolivia.

Los actores principales: Los casos analizados permitieron identificar tres tipos distintos de “campeones” que pueden ser cruciales para la implementación exitosa del EPCP y para la integración del enfoque en las organizaciones de I+D. El primer tipo de campeón es el facilitador del EPCP, que coordina los grupos de trabajo e interviene en los procesos de innovación; el segundo tipo es un gerente/tomador de decisiones que facilita la movilización de recursos para el EPCP, además de coordinar de forma general la implementación del enfoque; el tercer tipo de campeón es un líder reconocido dentro de la cadena de mercado. En el caso 1, por ejemplo, dentro de la cadena del mercado del café el facilitador, miembro de la ONG Soluciones Prácticas, desempeñó un papel clave en la identificación y apoyo de los actores locales y en la facilitación de los procesos de cambio. Un alto directivo de la ONG brindó un fuerte apoyo institucional para el trabajo. Asimismo, el grupo de procesamiento de mujeres lideró el desarrollo de la nueva marca de café y la creación de redes con otros actores, para desarrollar el sector local del café. El liderazgo y la capacidad de invertir por parte del sector privado son cruciales para el éxito final de los esfuerzos para estimular las innovaciones comerciales.

Las “reglas de juego en uso” se refieren a las estructuras sociales, los mecanismos, las costumbres, las normas y las reglas, tanto formales como informales, que guían el comportamiento humano día a día. Es un componente importante en las cadenas que fueron analizadas, que se caracterizaban generalmente por la desconfianza y la comunicación e interacción limitadas entre los diferentes actores de la cadena (por ejemplo, productores, intermediarios, procesadores y minoristas), lo que limita la coordinación y la colaboración. Las divisiones étnicas y raciales y la discriminación fueron notables en las cadenas de papa en Bolivia y de ñame en Colombia en comparación a la cadena de café en el Perú, donde no se observaron estas divisiones.

Las reglas en uso (o “procedimientos operativos estándar”) de las organizaciones de I+D también son importantes. El EPCP es facilitado por individuos basados en organizaciones de I+D que tienen mandatos particulares, estructuras de programas, culturas, normas y relaciones externas. El mandato y la cultura de las organizaciones públicas de investigación agrícola pueden plantear desafíos para la aplicación exitosa del EPCP, ya que estas organizaciones pueden ser reacias a trabajar con empresarios privados dedicados al procesamiento y comercialización. Por ejemplo, la organización implementadora en Perú – Soluciones Prácticas tenía una fuerte tradición de trabajar con todos los sectores, por lo que pudo incorporar fácilmente el EPCP en su programa para desarrollar mercados

de café en Perú. No es siempre el caso con entidades públicas que están más enfocadas en los temas productivos y tecnológicos.

Otro factor importante para la implementación del EPCP es el proceso de capacitación de los actores que van a implementar el enfoque y especialmente los facilitadores de grupo. Si no se realiza en forma adecuada, pueden producirse desvíos o fracaso en la implementación del enfoque, tal como lo analizaron Horton et al. 2013c. Para apoyar el proceso de capacitación, se ha producido una guía para capacitadores (Antezana et al., 2008).

La experiencia con estos casos y otras aplicaciones del EPCP en Asia y Uganda (Mayanja et al., 2012) han mostrado el valor de la capacitación de tipo inmersión y las visitas a los sitios donde el EPCP se ha aplicado con éxito, de modo que los nuevos usuarios del enfoque pueden reunirse con las personas que ya han aplicado el EPCP, ver los resultados por sí mismos y apreciar la importancia de la acción colectiva que involucra a diversos actores de la cadena de mercado.

La revalorización de las papas nativas en el Ecuador

En noviembre de 2008, mediante la colaboración entre el CIP, a través del proyecto Alianza Cambio Andino, el Programa Papa del Instituto de Investigaciones Agrícolas y Pecuarias (INIAP), la ONG local, Fundación Marco, y la asociación de productores del Consorcio de Productores de Papa (CONPAPA), se inició la aplicación del EPCP en la cadena de papas nativas de Ecuador, para capitalizar la gran riqueza de variedades nativas de papa del país a través de oportunidades de mercado.

El diagnóstico cualitativo de la primera fase del EPCP involucró a 29 chefs y administradores de restaurantes y hoteles de diversas provincias del país para determinar el conocimiento y las actitudes existentes hacia las papas nativas e identificar nichos de mercado. Los resultados mostraron que en los restaurantes y en los hoteles de las ciudades se desconocían estas variedades y que no se las podía encontrar en los mercados. Sin embargo, los participantes coincidieron en afirmar que representaban un interesante potencial de negocio.

Esto motivó a que se denomine al evento final de la fase 1 como “Encuentro para buscar oportunidades de negocios en papas nativas”, actividad a la que asistieron 35 participantes, incluyendo chefs, productores, procesadores, representantes de ONG locales y funcionarios públicos. Dos grupos de interés se formaron en el evento: uno sobre investigación culinaria con papas nativas y el otro, en virtud a los requisitos de los hoteles y restaurantes, se focalizó sobre el abastecimiento de la materia prima.

La participación de los chefs fue central en la segunda fase del EPCP. La fase culminó en un evento masivo convocado por la Escuela de Cocina Ecuador Gourmet para presentar y convidar a los presentes una variación de las recetas más tradicionales de la gastronomía ecuatoriana elaboradas con papas nativas. Este evento elevó la visibilidad de estas variedades y focalizó los esfuerzos siguientes en el aprovechamiento de oportunidades de nichos de mercados vinculados a la gastronomía.

En la tercera fase se sumaron otros restaurantes con el fin de promocionar el consumo de papas nativas y se propiciaron visitas de chefs a las fincas de los productores. Los visitantes comprendieron por primera vez la realidad que contextualiza el cultivo en las zonas montañosas con los caminos de difícil acceso, y convinieron en aceptar que las papas nativas deberían tener un valor mayor en el mercado que otras variedades comerciales. Los agricultores, por su parte, tuvieron acceso por primera vez a información relativa a exigencias de calidad y periodicidad en el aprovisionamiento de papa para este tipo de nicho de mercado.

Un año después de haberse iniciado el EPCP se lanzó la marca “papa nativa” en el Gran Evento Final del proceso EPCP con el slogan “descubriendo el sabor andino”. El producto consistía en una malla de papas nativas seleccionadas y lavadas. El lanzamiento fue apoyado con ruedas de prensa y ferias gastronómicas en el marco de la celebración del Día Nacional de la Papa en el Ecuador.

Desarrollar el producto como una innovación comercial desencadenó innovaciones tecnológicas a nivel de la producción (fertilización, manejo de semillas, manejo de plagas) y en la presentación comercial de la papa (pasar de un producto sin seleccionar a uno seleccionado y con nombre de marca). Para la asociación de productores CONPAPA significó elevar sus capacidades asociativas para el acopio y comercialización, que por primera vez comercializaba papa nativa en diversas presentaciones y en articulación comercial con consumidores intermedios urbanos.

Si bien la marca “Papas Nativas – Descubriendo el Sabor Andino” no prosperó en el mercado por problemas en el abastecimiento, altos costos de transacción y limitado volumen de demanda, los resultados del EPCP fueron importantes para poner “en vitrina” el valor de la papa nativa en mercados distintos a los del consumo tradicional y familiar local. Estos resultados fueron captados positivamente por la empresa INALPROCES, que por varios años apostaba por productos de alta calidad con criterios de responsabilidad social. INALPROCES, inspirada por la experiencia de la Iniciativa Papa Andina del CIP sobre comercialización de papas nativas en Perú, vio en el mercado ecuatoriano y en el extranjero, interesantes posibilidades de negocio a través de la producción y venta de hojuelas fritas de color obtenidas a partir de variedades nativas.

INALPROCES, en alianza con el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), la Fundación Minga para la Acción Rural y la Cooperación, y el CIP en Ecuador, trabajaron en la identificación de papas nativas adecuadas para ser producidas por agricultores del CONPAPA y abastecer la demanda de procesamiento (Montesdeoca et al. 2013). Se seleccionaron 2 variedades de papa de color para producir hojuelas de calidad: Puca Shungo (Corazón Rojo) y Yana Shungo (Corazón Negro). Su característica principal es la coloración intensa en tonos rojizos y morados que las hacen ricas en antioxidantes, vitaminas y proteínas y las diferencian de las papas tradicionales. En el año 2011 salió al mercado la marca de hojuelas de color, KIWA, promovida con apoyo de la cooperación internacional como un modelo de negocio de responsabilidad social empresarial. Este modelo de negocio incluía el trabajo en colaboración con una serie de otros actores locales para mantener niveles de producción consistentes y para asegurar el suministro de semillas de calidad. El modelo también incluye servicios de capacitación para los agricultores, basado en la metodología de Escuelas de Campo de Agricultores. El modelo de negocio promovido por INALPROCES tuvo tanto éxito en sus inicios que, en 2011, su trabajo con los agricultores de papas andinas fue condecorado como el mejor proyecto de Responsabilidad Social Corporativa de Ecuador por la Cámara de Industria y Comercio Ecuatoriana-Alemana.

Desde su lanzamiento al mercado, el producto ha elevado sus ventas en el mercado nacional y en el mercado de exportación en distintas plazas de Estados Unidos, Europa y el Medio Oriente. Este crecimiento ha promovido la colaboración entre el CIP, el INIAP y los productores de CONPAPA, para llevar adelante acciones destinadas a potenciar la producción de semilla de calidad de las variedades Puca Shungo y Yana Shungo, seleccionar nuevas variedades, incrementar los volúmenes de su producción y planificar la compra y venta entre CONPAPA e INALPROCES.

El desarrollo de los chips de papas nativas Kiwa, es uno de los ejemplos más evidentes de la evolución del proceso de innovación que, como observamos, continúa y evoluciona mucho después de que el EPCP haya finalizado formalmente. Esta innovación comercial ha requerido también innovaciones tecnológicas para responder a demandas del mercado. Por ejemplo, para satisfacer la demanda de semilla de las variedades utilizadas en la producción de hojuelas de Kiwa, se incluyeron estas variedades en el programa de multiplicación de semillas del invernadero de producción de semilla de alta calidad del INIAP. También existen otros retos a nivel productivo, principalmente con los cambios en el clima y las heladas en la Cordillera de los Andes ecuatorianos que afectó la producción hasta un 80% en el 2014. Se requiere seguir la selección de variedades que permitan un procesamiento de calidad. En el campo del procesamiento es necesario encontrar más opciones para usar estas papas, como el puré de papas y las papas fritas congeladas de papas nativas andinas para la exportación (Martin Acosta, comunicación personal).

El caso de del producto KIWA es un buen ejemplo de cómo las oportunidades de mercado y el desarrollo de negocios con responsabilidad social, funcionan como fuerza impulsora para la formación y operación de alianzas público-privadas para el desarrollo rural. En particular, la alianza entre el INIAP, INALPROCES y el CONPAPA ha generado demandas concretas de investigación para la selección de variedades y requerimientos específicos de provisión de semilla de alta calidad y de servicios de transferencia de tecnología. Mediante esta alianza, CONPAPA ha fortalecido sus capacidades de gestión empresarial de la producción de sus asociados para atender la demanda de INALPROCES, gestionar servicios de asistencia técnica con oferentes públicos y privados y también sus capacidades de articularse a otras oportunidades de negocios. Actualmente CONPAPA produce semilla certificada por contrato con el Ministerio de Agricultura y ha incrementado su cartera de clientes de papa fresca de calidad en mercados de provincias.

La Asociación de Productores Agrícolas del rubro papa, CONPAPA-Tungurahua, también evolucionó con el tiempo como parte del proceso de legalización iniciado en octubre de 2006 y cambió de estatus en el 2014, un reto institucional importante requerido por las regulaciones de organizaciones de productores. Hoy se llama "AGROPAPA". Según un informe de la ONG TRIAs (Montesdeoca, 2016), que apoya el desarrollo de capacidades de AGROPAPA en el ámbito gerencial, administrativo y técnico para alcanzar su sostenibilidad económica, actualmente la Asociación está conformada por 75 pequeños y medianos productores de papa de la provincia de Tungurahua, de los cuales 60 socios son jurídicos y 15 están en proceso de registro. La producción y la comercialización asociativa son las principales actividades que desarrolla la Asociación, manteniendo planes de siembra (3,5 ha/mes de papa comercial y 1,5 ha/mes de producción de semilla) para abastecer una demanda de 1,500 qq/mes en promedio de papa comercial y semilla destinada a los diferentes segmentos de mercado (pollerías y locales de comida rápida, restaurantes, supermercados y agroindustria) que conforman una cartera de 17 clientes. Entre las variedades ofertadas se ha rescatado las variedades nativas de colores que son de interés de la agroindustria, manteniendo la alianza comercial con INALPROCES – KIWA para abastecer papas a un precio fijo durante todo el año destinadas al procesamiento tipo snack para la exportación. Para fortalecer la parte productiva y garantizar la calidad, cantidad y continuidad de la oferta del producto se han puesto en marcha los siguientes servicios: crédito en semillas, asistencia técnica, mecanización agrícola y suministro de insumos y fertilizantes agrícolas, para lo cual se cuenta con una bodega de semilla y un centro de mecanización. AGROPAPA sigue colaborando con entidades de investigación como universidades, el INIAP y el CIP en temas de manejo de cultivo, procesos de industrialización de la papa, sistemas de multiplicación de semilla, manuales de capacitación para productores y selección de nuevas variedades de papa que permiten a los asociados aprender nuevos conocimientos en sus actividades diarias.

Conclusiones del caso

Si nos referimos al Marco de Análisis y Desarrollo Institucional (DAI) propuesto por Horton et al. 2013c, observamos que en el contexto macro ecuatoriano las políticas en favor del mercado no eran tan favorables como en el caso peruano. Uno de los grandes retos ha sido el incentivo al emprendimiento. A pesar de que Ecuador es uno de los países con los mayores registros de marcas e invenciones en la zona andina, el desarrollo de dichas propuestas pocas veces se convierte en negocios, se crean pocas empresas y en mucha menor medida se generan oportunidades de empleo (Wong y Padilla, 2017). Del lado de los productores se requería un sistema general de apoyo a la inversión para expandir su producción. Ninguno de los agricultores tenía acceso al crédito, más bien cuando era necesario invertían sus limitados ahorros familiares o pedían préstamos personales.

En lo que se refiere a los atributos de la cadena, las papas nativas no eran conocidas por los consumidores urbanos y se requería mucho esfuerzo para posicionarlas en el mercado como producto fresco. El haberlas promovido como chips de color ha sido una iniciativa más exitosa. Considerando

también el tamaño más reducido del mercado nacional ecuatoriano en comparación al mercado peruano, el hecho de haber podido posicionar el producto en el mercado internacional ha contribuido a su éxito.

Los atributos de los actores de la cadena: en la implementación inicial del EPCP, hubo apoyo de los proveedores de servicios y de los chefs, pero al parecer lo que faltó fue un líder reconocido dentro de la cadena de las papas nativas y cuando se lanzó la idea de las de hojuelas de color, este liderazgo fue asumido por la empresa INALPROCESS.

Las “Reglas de juego en uso”: la cadena de las papas nativas no estaba organizada, existía poca comunicación y una interacción limitada entre los diferentes actores de la cadena. La alianza entre el sector privado, INALPROCESS y el INIAP era una experiencia nueva y requería construirse considerando las normas del INIAP, que tenía un mandato más tecnológico que de comercialización y procesamiento. Una vez lanzado el producto KIWA a base de papas nativas, el modelo de trabajo que preveía servicios de capacitación para los agricultores y apoyo técnico para responder a los requerimientos del mercado no funcionó en forma continua y sistemática. Por ejemplo, hacía falta un manual de procedimientos y mejores prácticas con respecto al manejo de cultivos, tratamientos poscosecha y selección de papas, así como reglas y parámetros claros y comprensibles para definir el precio pagado al agricultor por sus productos.

Los resultados del EPCP: la implementación del EPCP sirvió para poner las papas nativas en vitrina con la colaboración de los chefs y darlas a conocer en un ámbito más amplio que el de los mercados locales. Los productores pudieron darse cuenta de las exigencias de calidad y periodicidad en el aprovisionamiento de papa para los mercados más exigentes y han podido abrir nuevas opciones de mercado para sus papas. Con la participación de INALPROCESS, el producto basado en hojuelas de papas de color se ha desarrollado y expandido con presencia en los mercados nacionales e internacionales.

Creación de capacidades para innovar las cadenas de valor en Uganda

Como parte del esfuerzo promovido por el CIP para facilitar la colaboración Sur-Sur, durante el período 2005-2007 se compartieron las experiencias del EPCP en los Andes con profesionales de I+D y actores de la cadena de valor de diversos productos agrícolas de Uganda.

La estrategia de desarrollo de capacidades implementada en Uganda incluyó una serie de componentes complementarios. Se organizaron dos viajes de estudio para que especialistas de ese país visiten los Andes. Este intercambio generó entusiasmo y confianza para aplicar la metodología en Uganda. Los talleres de capacitación se organizaron al comienzo de cada fase del EPCP, lo que permitió a los miembros del equipo facilitador practicar el uso de herramientas en situaciones del mundo real. El aprendizaje participativo y la toma de decisiones en forma conjunta por parte del equipo facilitador y los equipos temáticos fortaleció el trabajo en equipo y empoderó a los participantes.

El enfoque fue validado posteriormente en las cadenas de papa, camote, tomate y pimiento picante de Uganda. Ocho mujeres de organizaciones de I+D del país dirigieron la aplicación del EPCP y facilitaron las diversas reuniones de los actores. Especialistas del CIP y de entidades nacionales de Perú y Bolivia capacitaron, entrenaron y apoyaron al equipo ugandés durante todo el proceso (Manjanja et al., 2013, Horton et al., 2010).

Muchas organizaciones e individuos desempeñaron un papel clave en la introducción, validación y perfeccionamiento del EPCP en Uganda, incluyendo instituciones académicas y de investigación, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y sector privado y organizaciones comerciales. Cada una de estas categorías de instituciones tenía funciones claras. Así, las instituciones de I+D fueron responsables de introducir y facilitar el proceso de implementación de la metodología. También identificaron los actores de la cadena de mercado y los proveedores de servicios a la cadena que formaron los grupos temáticos durante la implementación del enfoque. Estos diferentes actores

de la cadena trabajaron juntos para identificar y hacer factibles las oportunidades del mercado. Fue a través de este proceso que nacieron las innovaciones.

El grupo de la cadena de la papa, por ejemplo, fue liderado por el Semwanga Group, una empresa de consultoría con miembros del equipo central de la sucursal de Uganda de la red África 2000, el Instituto Internacional de Agricultura Tropical (IITA, integrante del CGIAR) y Agribusiness Initiative Trust. El equipo central facilitó dos grupos temáticos que estaban conformados por actores clave como asociaciones de agricultores, procesadores y comerciantes, para trabajar juntos en un intento por abordar los desafíos identificados en la cadena de mercado (Tabla 1). La diversidad de organizaciones involucradas refleja el importante papel de las alianzas en la promoción de innovaciones para el desarrollo a partir del enfoque de cadenas. Diferentes organizaciones participaron también en los grupos temáticos que trabajaron en diferentes cadenas del camote y de hortalizas.

El ejercicio del EPCP generó una serie de resultados, que incluyen nuevos conocimientos, habilidades, redes sociales y capacidad para innovar. Los actores de la cadena de mercado generaron una serie de innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales viables. Los actores de I+D

Tabla 1: Actores participantes en la primera aplicación del EPCP en Uganda

Actores de I+D	Actores de la Cadena de Valor
Grupo de Trabajo Papa	
Grupo Semwanga	Tom Cris (procesador)
Red África 2000 (A2N) - Uganda	Nyamarogo productores de papa
Agribusiness Initiative Trust	Asociación Nacional de Uganda de Productores de Camote (UNSPPA)
Instituto Internacional de Agricultura Tropical (IITA)/ Foodnet	Comerciantes del mercado Owino

Adaptado de Mayanja et al. 2012

(fuera de los miembros del equipo central) y otros proveedores de servicio proporcionaron asistencia técnica, orientación y enlaces importantes a la industria, y políticas que contribuyeron a la generación de innovaciones. El EPCP desencadenó una serie de innovaciones (ver Tabla 2) que continúan hasta hoy.

Es importante mencionar que después de la implementación de las 3 fases del enfoque se llevaron a cabo diversas actividades para consolidar los avances en el fortalecimiento de las relaciones de actores de la cadena, dar seguimiento a las innovaciones comerciales y promover e institucionalizar el uso del enfoque en las organizaciones de I+D en Uganda y otras partes de la región. Todas estas actividades fueron realizadas por los facilitadores originales, que apoyaron voluntariamente después de finalizada la financiación inicial del EPCP. Se brindó asesoramiento y apoyo a los actores de la cadena de comercialización para ayudarlos a desarrollar y comercializar nuevos productos y presentar propuestas de financiación exitosas. Algunos de los facilitadores originales también se desempeñaron como instructores en talleres organizados por otros programas de desarrollo en Uganda (Mayanja et al. 2013).

El EPCP fue institucionalizado por diferentes entidades mediante la implementación de proyectos que incluían el enfoque y promovían la participación del sector privado. Un ejemplo es el Instituto Zonal Mukono de Investigación y Desarrollo Agrícola, cuyo director lo utilizó en otras cadenas,

Tabla2: Ejemplos de innovaciones promovidas con el EPCP y su evolución entre 2007 y 2011

Innovaciones de mercado	Empresa privada innovadora	2007 Venta por mes Chelines (USh)	2011 Venta por mes Chelines (USh)
Empaque y mejor diseño de marca para chips de papa destinados a mercados de alto valor	Tom Cris	600,000	960,000
Nueva variedad de camote (Naspot 1) para el mercado local y exportación	Sulma Foods	700,000	8,000,000
Harina de camote anaranjado para el mercado local	SOSPPA	1,200,000	2,000,000
Pimiento picante en rodajas y seco para exportación	Sulma Foods	-	11,250,000
Aperitivo de vegetales	Tom Cris	240,000	1,400,000

Adaptado de Mayanja et al. 2012

como la piña. Asimismo la ONG VEDCO (Volunteer Efforts for Development Concerns) y universidades locales, que innovaron en otras cadenas.

Introducción de una guía de pautas de género en el EPCP en Uganda. Las diferentes aplicaciones del EPCP en Uganda permitieron identificar que éste carecía de un enfoque que permitiera identificar, analizar y abordar las diferencias de género y generacionales entre los actores de las cadenas de valor, lo que reducía el potencial del EPCP de impactar positivamente en términos de acceso equitativo de las poblaciones a oportunidades y beneficios a lo largo de las cadenas de valor. Con ese fin, en los últimos años, los investigadores del CIP y de los socios en África y en los Andes desarrollaron una serie de herramientas prácticas para integrar el enfoque de género en las diferentes fases de análisis e intervención del EPCP. Estas herramientas están siendo probadas en ambas regiones (África y los Andes) y se cuenta con una guía accesible en línea para su aplicación (Mayanja et al., 2016). La guía busca crear capacidades entre los facilitadores del EPCP para realizar un análisis de género que permita generar una mejor comprensión de la problemática de hombres y mujeres en las intervenciones en la cadena de valor. Los resultados de este análisis guían el desarrollo de estrategias de género que promuevan oportunidades equitativas para que hombres y mujeres puedan beneficiarse de la intervención del EPCP.

Conclusiones del caso. El contexto en Uganda era favorable al desarrollo del enfoque de cadenas. Instituciones académicas y de investigación, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y el sector privado se involucraron activamente en la implementación concreta del EPCP.

El enfoque se aplicó desde el inicio a diferentes cadenas debido al interés de los actores y fue apoyado por diferentes proyectos de cooperación internacional. Pero a pesar de la institucionalización del enfoque por algunas organizaciones, es necesario considerar la necesidad de un financiamiento adecuado y arreglos institucionales para acompañar el trabajo de los facilitadores del proceso de innovación y poder darle un seguimiento, pues se reconoció la necesidad de seguir apoyando el proceso de desarrollo de innovaciones y prototipos emergentes mediante servicios de desarrollo de negocios a empresarios después de completar el EPCP. Mecanismos de financiamiento de este tipo de servicios no estaban considerados en los programas de las instituciones participantes.

El proceso sistemático de capacitación de los actores de las entidades de I+D que apoyaron las implementaciones del EPCP fue clave en su desarrollo y después en la promoción en diferentes cadenas. El hecho de que mujeres de diferentes organizaciones lideraran el proceso contribuyó a ajustar el enfoque poniendo énfasis en el tema de género a lo largo de la cadena. Un tema recurrente en la aplicación del EPCP en diferentes contextos fue la necesidad de brindar apoyo a los pequeños agricultores para que mejoren su capacidad productiva y de negocio para responder a las demandas cambiantes del mercado. Es parte de una estrategia de desarrollo que se debe tomar en cuenta como componente de las políticas nacionales de desarrollo rural.

Como ya se ha mencionado, el EPCP generó una serie de resultados a diferentes niveles, como nuevos conocimientos, habilidades, redes sociales y capacidad para innovar. Se generaron una serie de innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales viables. Los actores de I+D y otros proveedores de servicios contribuyeron a la generación de innovaciones que continúan hasta hoy.

Uso del EPCP, provisión de servicios de desarrollo empresarial y escuelas de negocios para agricultores en Indonesia y en las Filipinas

Entre los años 2008 y 2009, el CIP implementó el EPCP en las cadenas de mercado de papa fresca y procesada en Java Occidental, Indonesia. Se proporcionó capacitación, entrenamiento y apoyo para un equipo de implementadores locales. El resultado ha sido trece procesos distintos de innovación, debidamente documentados. La mayoría de éstos han generado productos procesados nuevos o mejorados (principalmente papas fritas y bocadillos) en lugar de la comercialización de papa fresca (Horton et al. 2013a,b).

Durante una revisión del proyecto, los implementadores del EPCP identificaron habilidades de negocio limitadas y organizaciones de agricultores inefectivas como las principales limitaciones para un vínculo más efectivo con el mercado. Los agricultores tenían poco entendimiento de las oportunidades de mercado, así como un inadecuado acceso a la información de mercado (tendencias de precios y de demandas efectivas).

Tomando las características de la Escuela de Campo de Agricultores (ECA) (Orrego et al. 2009) —un proceso de aprendizaje grupal enfocado en promover el manejo integrado de plagas en los campos de los agricultores— y en armonía con el EPCP, se desarrolló la metodología “Escuela de Negocios para Agricultores” (ENA). La ENA es un proceso de aprendizaje participativo que involucra la participación de grupos de agricultores en cadenas de valor agrícolas (CIP, 2017). Difiere de otros enfoques de desarrollo agrícola porque se centra en la inclusión equitativa y efectiva de los pequeños agricultores en el desarrollo de la cadena de valor, en lugar de focalizarse solo en el funcionamiento de las actividades productivas en la finca. En lo que concierne al fortalecimiento de capacidades, la ENA comprende una serie de actividades grupales de aprendizaje basadas en experiencias reales durante un ciclo de producción-comercialización mientras se promueve la interacción con otros actores de la cadena de valor. La ENA se orienta a promover un entorno de negocios agrícolas más rentable, equitativo y favorable a los pequeños productores a través de innovaciones orientadas al mercado, que aumenten la confianza, la coordinación y la colaboración entre los agricultores —mujeres y hombres— y otros actores de la cadena (CIP, 2017). La ENA complementa al EPCP facilitando mejoras relativamente rápidas y sencillas en la gestión y comercialización de las empresas agrícolas.

La ENA involucra un proceso de aprendizaje-acción con un grupo de agricultores durante un ciclo de cultivo y comercialización. Se desarrolló una guía de ENA (International Potato Center, 2017) que cubre cinco temas clave:

1. Identificación de oportunidades de mercado
2. Evaluación de las cadenas de mercado

3. Desarrollo de innovaciones orientadas al mercado
4. Desarrollo de planes de negocio
5. Prestación de servicios de apoyo a las empresas

Comparación de enfoques: los enfoques de las escuelas de campo de agricultores, las escuelas de negocios de agricultores y el enfoque participativo de cadena productiva emplean el método de aprender haciendo para mejorar el bienestar de los pequeños agricultores, pero de diferentes maneras. A continuación, se presenta un análisis comparativo de los tres enfoques considerando el ámbito y los alcances de implementación.

Tabla3: Análisis comparativo de tres enfoques considerando el ámbito y los alcances de implementación

Criterios	ECA	ENA	EPCP
Tipos de actores involucrados	Grupos de pequeños agricultores	Grupos de pequeños agricultores	Dirigido a diversos actores de la cadena de mercado
Temas abordados	Técnicas de producción	Temas de desarrollo de mercado y de organización de los agricultores	integración en la cadena de mercado promoviendo la interacción entre los actores
Enfoque sistémico	Sistema de cultivo	Negocio de la empresa agrícola	Acciones con actores de la cadena para promover negocio inclusivo
Ámbito de la intervención	Fortalece la organización de los agricultores	Fortalece la organización de los agricultores	Construcción de “puentes de capital social” para fortalecer la interacción entre múltiples actores en diferentes ámbitos relacionados a la cadena
Tiempo de implementación	Un ciclo de cultivo	Cubre el ciclo de producción y la comercialización	Se extiende el tiempo necesario para desarrollar innovaciones exitosas en la cadena de valor y el mercado

El desafío inicial que los proyectos en Asia trataron de abordar fue el de fortalecer la capacidad empresarial de los agricultores en su intento de participar en cadenas de valor agrícolas dinámicas. Así nació la idea de los agricultores que van a la escuela de negocios. La experiencia de ENA de Indonesia presentada por el CIP (2017) se adaptó al contexto de las alturas de la región de La Cordillera en Filipinas, principalmente para integrarla en el marco de un desarrollo rural más amplio de un proyecto de inversión del FIDA llamado FoodStart. Entre los años 2012 y 2013 se puso en práctica el enfoque de ENA con seis grupos de agricultores (aproximadamente 120 personas) dedicados a empresas comerciales de cultivos de raíces y tubérculos, hortalizas, café y ganado.

A través de la ENA (CIP, 2017), los grupos de agricultores participantes de La Cordillera han logrado tres resultados clave:

1. el desarrollo de innovaciones de productos impulsadas por el mercado;
2. establecer y ampliar vínculos con los mercados, tanto a nivel local como regional; y
3. generación de ganancias nuevas y adicionales a través de un mayor volumen y ventas de sus productos.

La segunda fase de FoodSTART (FoodSTART +) está ampliando actualmente la ENA con una serie de inversiones del FIDA en la región: en las Filipinas, India y Vietnam (CIP, 2017).

Estas experiencias muestran cómo se ha utilizado eficazmente el EPCP para estimular la innovación de las cadenas de mercado en varias experiencias concretas en dos países de Asia, y demuestra el valor de complementar el EPCP con los servicios de desarrollo de negocios. La provisión de servicios de desarrollo de negocios después de la finalización del EPCP ha sido muy apreciada por los innovadores iniciales. La ENA también resultó útil para fortalecer las organizaciones de agricultores y las habilidades empresariales. La experiencia de Asia indica que la ENA puede ser el enfoque preferido cuando el principal reto es que grupos de pequeños agricultores exploten una oportunidad de mercado razonablemente bien definida y clara. El EPCP es el enfoque preferido cuando la oportunidad de mercado es menos definida o entendida y donde existen beneficios potenciales significativos para la innovación en el procesamiento o en las prácticas de comercialización. Los dos enfoques se complementan considerando que la ENA se integra en el EPCP; y cuando hay que reforzar las capacidades de negocio de los agricultores, la ENA es una herramienta que permite enfocar mejor la intervención involucrando a los productores.

La experiencia de implementación demuestra la capacidad de los actores que lideraron el proceso del EPCP de adecuar el enfoque a su contexto y necesidades para, de esta manera, promover una innovación creativa que resultó en la Escuela de Negocios para Agricultores. Esta innovación es ahora retroalimentada en los Andes para validarla con el CIP y los socios locales bajo el contexto andino.

En el caso de Asia, el EPCP y la ENA se integraron dentro del marco de unos proyectos más amplios de investigación para el desarrollo —como es el caso del proyecto FoodStart— como una herramienta para desarrollar la capacidad de los agricultores de acceder a mercados más dinámicos con un enfoque de género y considerando también los retos del cambio climático. Es un proceso que sigue todavía en pleno desarrollo.

Lecciones para el desarrollo de cadenas de valor en diferentes contextos

Las experiencias con el EPCP en diferentes contextos permiten identificar algunas lecciones que contribuyen a mejorar el diseño de las intervenciones para el desarrollo de cadenas de valor usando el EPCP como herramienta de investigación y a analizar las condiciones de réplica y adaptación.

En todos los casos, se dieron adaptaciones creativas del protocolo de la “guía” de implementación (Bernet et al. 2006). Siguiendo el marco analítico desarrollado por Horton et al. (2013c), se pueden destacar los factores principales que influenciaron dichas adaptaciones:

- los atributos del contexto de aplicación, que incluye el entorno de políticas y el marco institucional;
- los atributos de la cadena de valor en la que se intervino;
- las características de los actores participantes;
- las “reglas de juego” que gobiernan el comportamiento y relaciones entre los actores de la cadena; y las estrategias de desarrollo vigentes en el contexto.
- la importancia de la capacitación de los actores de las instituciones de I+D a cargo de implementar el enfoque.

La interacción de estas variables, y sobre todo el entorno de políticas en cada contexto, determinó que la estrategia de implementación y las fuerzas que impulsaron la implementación del EPCP en los Andes, Asia y África fueran distintas y con alcances de diferente naturaleza y tamaño.

Un elemento importante en la promoción del EPCP es la integración siempre creciente del sector agropecuario en los mercados y en las cadenas de valor, que incrementa las oportunidades de

mercado para los pequeños agricultores. Desde la situación tradicional de vender directamente a los consumidores rurales o al mercado local, las cadenas de valor modernas han abierto las puertas a otros compradores: comerciantes de mercados rurales y urbanos, empresas procesadores y cadenas de supermercados. Cuando tienen las alternativas y que poseen la capacidad de participar en cadenas más competitivas, los agricultores, rara vez, eligen a los mercados locales y en su lugar buscan vender a estos nuevos actores para conseguir mejores beneficios de estas opciones (Reardon et al. 2012). La implementación del EPCP, mediante la interacción de los productores con actores de la cadena y el análisis de mercados, permite identificar nichos de mercado y nuevas oportunidades comerciales donde los pequeños productores pueden tener una ventaja comparativa. En la guía del usuario del EPCP (Bernet et al. 2006), hay una herramienta llamada “filtro de impacto” que proporciona una evaluación cualitativa rápida del impacto esperado de diferentes oportunidades de mercado en favor de los pequeños productores considerando también los objetivos sociales y ambientales. Esta herramienta permite a las organizaciones de I+D planificar y guiar las intervenciones de manera más efectiva.

Un enfoque holístico como el EPCP representa una nueva forma de hacer I+D agrícola. En lugar de emprender investigaciones y luego intentar transferir los resultados a los agricultores, el enfoque congrega toda una gama de actores relevantes —incluyendo agricultores, agentes del mercado, procesadores, investigadores y proveedores de servicios— para establecer prioridades y desarrollar conjuntamente innovaciones que respondan mejor a las demandas de la cadena de valor. Este enfoque permitió alcanzar resultados concretos en distintas condiciones socioeconómicas considerando que la tendencia actual aún es centrarse en la producción agrícola, lo que se refleja en las experiencias analizadas en este artículo cuando se observa la falta de servicios disponibles o accesibles para acompañar los procesos de innovación en cadenas. El enfoque para el desarrollo inclusivo de cadenas de valor nos lleva a destacar la importancia que hay que dar en los debates sobre seguridad alimentaria a los componentes de poscosecha y de cadena de valor en contraste con los apoyos dirigidos solo al sector productivo. Por lo tanto, para promover la seguridad alimentaria, la eficiencia de la cadena, la productividad del procesamiento y el manejo poscosecha merecen casi el mismo peso que los enfoques de apoyo a la producción en fincas.

Las innovaciones surgen con el tiempo y no son siempre programadas. El EPCP desencadena procesos de innovación, que a menudo continúan y evolucionan mucho después de que el EPCP ha terminado formalmente. Las innovaciones de segunda y tercera generación suelen ser hasta más importantes que las primeras, desarrolladas durante el ejercicio EPCP, como se pudo observar en el caso peruano y también en Ecuador y Uganda. Pero este proceso requiere una inversión en servicios y mecanismos institucionales que permitan dar seguimiento y apoyar las innovaciones que surgen más allá de la vida de un proyecto específico. La falta de acompañamiento de las innovaciones en cadena puede tornarse una limitante que reduce los alcances del proceso de innovación. En el caso de Perú, el apoyo continuo de COSUDE permitió dar seguimiento y acompañar al proceso de innovación una vez que terminó la implementación formal del EPCP.

Monitoreo y evaluación son desafíos. Observamos, en la mayoría de los casos, la falta de un proceso sistemático de monitoreo y evaluación de las innovaciones en cadena. El tiempo que puede tomar el proceso y el desarrollo de innovaciones posteriores a la implementación del enfoque con resultados inesperados dificulta el análisis de impacto. Esto constituye un desafío porque en muchos casos cuando viene el momento de evaluar los impactos, el financiamiento de los proyectos ha concluido y no es factible conseguir un financiamiento específico para procesos de evaluación. Una guía de implementación y una vía de impacto pueden ser pautas útiles para la implementación y evaluación de enfoques participativos como el EPCP y pueden servir como una base para la reflexión y el

aprendizaje. En los proyectos de investigación y desarrollo con recursos limitados y plazos ajustados, es difícil justificar el tiempo y los recursos necesarios para desarrollar acciones y modelos de cambio. Por esta razón, cuando se planifican intervenciones participativas, se deberían asignar recursos específicos para la elaboración de acciones y modelos de cambio que luego puedan ser refinados y probados por los implementadores locales a medida que avanza el proceso de innovación.

Los enfoques holísticos y participativos, como el EPCP, no pueden ser fácilmente “escalados” o “transferidos”.

¿Cómo se puede escalar o replicar mejor las iniciativas observadas? La respuesta no se encuentra en un arreglo particular y específico. No existe un solo método, una entidad o empresa que lo haga ya que el desarrollo es una cuestión de cambio incremental. Los procesos y enfoques, y no tanto las formas, son los que conducen a interacciones efectivas, colaboración entre actores y desarrollo de la cadena (Wiggins et al. 2013). Entonces, lo que se necesita escalar, en el sentido de replicación y adaptación, son los procesos de habilitación, facilitación y aprendizaje; apoyado por una arquitectura necesaria que incluye catalizadores y liderazgo, foros y servicios para analizar y responder a los problemas específicos y sobre todo el apoyo a grupos de agricultores formados y organizados. Los catalizadores pueden ser empresas privadas y organizaciones no gubernamentales (ONG). Ambos tienen sus ventajas y desventajas. En el caso del sector privado ¿cómo establecer una relación equitativa con los pequeños productores? En el caso de las ONG, estas jugarán el papel de catalizador sobre la base de su misión, siempre y cuando puedan ser financiadas. Para alcanzar la réplica de enfoques exitosos es importante fomentar la innovación, el aprendizaje y la difusión de experiencias. Hasta la fecha, la inversión en aprendizaje y difusión de experiencias no ha alcanzado un nivel de apoyo similar a la promoción de iniciativas prácticas en el campo. Las experiencias de colaboración con los proyectos de inversión del FIDA, tanto en Asia con los proyectos FoodStart y más recientemente en los Andes con el proyecto FIDA-Andes, que coordina el CIP, permiten promover esta difusión de experiencia.

Aunque el EPCP fue desarrollado para responder a un determinado conjunto de problemas con un cultivo específico en un lugar específico, los esfuerzos de promoción, intercambio de experiencias y de fortalecimiento de capacidades han contribuido en la aplicación exitosa del enfoque con otros cultivos que enfrentan otros desafíos y oportunidades en otros países y regiones. Como se muestra en las experiencias de los Andes, Uganda e Indonesia, el EPCP no fue simplemente “transferido” de un lugar a otro. En cada caso fue necesario adaptar el enfoque a las circunstancias y necesidades locales y fortalecer las capacidades para promover las innovaciones y acompañarlas.

No existe una “solución única” para los desafíos a los que se enfrentan las cadenas de valor básicas. No existe un factor único de éxito, sino, en cada caso se necesita una combinación de intervenciones a diferentes niveles para abordar los procesos de desarrollo de cadenas de valor. Más bien, se necesita un conjunto de medidas de política, programas de desarrollo y fortalecimiento de capacidades técnicas en los actores de la cadena para facilitar los procesos de innovación y fortalecer enlaces efectivos para promover la participación de pequeños productores en los mercados en expansión.

En el futuro, una investigación comparativa de las variables que influyen y determinan la adaptación de metodologías participativas como el EPCP en diferentes contextos permitiría definir mejor las condiciones de réplica, adaptación y escalamiento de dichas metodologías.

Bibliografía

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

Bernet, T., Thiele, G. and Zschocke, T. (2006) Participatory Market Chain Approach (PMCA) – User Guide. Lima: International Potato Center (CIP) (<http://cipotato.org/publications/pdf/003296.pdf>).

CIP. 2017. Farmer Business School, a climate smart and gender responsive approach. Brief. The International Potato Center-Food Security Through Asian Roots and Tubers (CIP-FoodSTART+), IFAD funded Project, The Philippines. 4pp.

Devaux, A. Horton, D. Velasco, C. Thiele, G. López, G. Bernet, T. Reinoso, I. Ordinola, M. 2009. Collective Action for Market Chain Innovation in the Andes. *Food Policy*, 34: 31-38.

Devaux, A., Ordinola, M. and Horton, D. (eds) (2011) Innovation for Development: The Papa Andina Experience. International Potato Center (CIP). Lima, Peru: CIP. 314 pp.

Devaux, A., Torero, M., Horton, D. and Donovan, J. (Eds). (2016) Innovation for inclusive value chain development: Successes and challenges. International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington, D.C. 529 pp.

Engel, P. and Salomon, M. (2003) Facilitating Innovation for Development: A RAAKS Resource Box. Amsterdam: Royal Tropical Institute (<http://www.kit.nl/kit/Publication?item=1512>).

FAO. 2013. Agroindustrias para el desarrollo. Roma (<http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>)

Horton, D., Akello, B., Aliguma, L., Bernet, T., Devaux, A., Lemaga, B., Magala, D., Mayanja, S., Sekitto, I., Thiele, G. and Velasco, C. (2010) Developing Capacity for Agricultural Market Chain Innovation: Experience with the 'PMCA' in Uganda. *Journal of International Development*. 22, 367–389.

Horton, D. and Samanamud, K. (2013) Peru's native potato revolution. Papa Andina Innovation Brief 2. International Potato Center, Lima, Peru. 6 pp.

Horton, D., Campilan, D., Prasetya, B., Gani, H., Pakih, M. and Kusmana. (2013a) The PMCA, business development services and farmer business schools in Indonesia. Papa Andina Innovation Brief 5. International Potato Center, Lima, Peru. 6 pp.

Horton, D., Campilan, D., Prasetya, B., Gani, H., Pakih, M. R. and Kusmana. (2013b) Agricultural Market Chain Development in Indonesia: Experiences with the 'Participatory Market Chain Approach', 'Farmer Business Schools', and Business development services'. Social Science Working Document 2013-1. Lima: International Potato Center (CIP).

Horton, D., Rotondo, E., Paz Ybarnegaray, R., Hareau, G., Devaux, A. and Thiele, G. (2013c) "Lapses, infidelities, and creative adaptations: lessons from evaluation of a participatory market development approach in the Andes", *Evaluation and Program Planning*, vol. 39, pp. 28 – 41

Humphrey, J. and Navas-Alemán, L. (2010) "Value Chains, Donor Interventions and Poverty Reduction: A Review of Donor Practice." IDS Research Report 63. Institute of Development Studies, Brighton, UK.

International Potato Center. 2017. Farmer Business Schools in a Changing World: A gender responsive and climate smart manual for strengthening farmer entrepreneurship. International Potato Center. Lima, Peru. 2 Volumes

Maldonado, L., Ordinola, M., Manrique, K., Fonseca, C., Sevilla, M. y Delgado, O. (2011) Estudio de caso: Evaluación de impacto de la intervención del proyecto INCOPA/CAPAC en Andahuaylas. Lima, Perú, CIP.

Mayanja, S., Akello, B., Horton, D., Kisauzi, D. and Magala, D. (2012) Value Chain Development in Uganda: Lessons Learned from the Application of the Participatory Market Chain Approach. BANWA, vol. 9, pp. 64 – 96.

Mayanja, S., Akello, B., Horton, D., Kisauzi, D. and Magala, D. (2013) Building capacity for market-chain innovation in Uganda. Papa Andina Innovation Brief 4. International Potato Center, Lima, Peru. 4 pp.

Mayanja, S., Barone, S., McEwan, M., Thomas, B., Amaya, N., Terrillon, J., Velasco, C., Babini, C.,

Thiele, G., Prain, G., and Devaux, A. (2016) Prototype Guide for Integrating Gender into Participatory Market Chain Approach. International Potato Center, Lima, Peru.

Montesdeoca, L., Acosta, M., Quishpe, C., Monteros, C., Andrade-Piedra, J., Pavez, I. (2013) Rescatando variedades ancestrales: innovación de las papas nativas en Ecuador. En: "Innovaciones de Impacto, lecciones de la agricultura familiar en América Latina y el Caribe" / Editado por Priscila Enriquez, Hugo Li Pun, San José de Costa Rica. IICA, BID. 224p.

Montesdeoca, L. (2016) Reporte trianual 2014-2016 de TRIAS – AGROPAPA-CONPAPA. 14 pp.

Ordinola, M., Devaux, A., Manrique, K., Fonseca, C., Thomann, A. (2009) Generando innovaciones para el desarrollo competitivo de la papa en el Perú. Lima: Centro Internacional de la Papa (CIP).

Ordinola, M., Devaux, A., Manrique K., Fonseca, C. (2013) Innovaciones en la cadena de la papa en el Perú: el valor de la biodiversidad. Leisa, Revista Agroecológica, Volumen 29, número 2, Nuevos mercados, nuevos valores.

Ordinola, M., Devaux, A., Bernet, T., Manrique, K., Lopez, G., Fonseca, C., Horton, D. (2014) The PMCA and potato market chain innovation in Peru. Papa Andina Innovation Brief 3. International Potato Center, Lima, Peru. 8 pp.

Orrego, R., Ortiz, O., Pradel, W., Arévalo, A., Barrantes, Ch., Macedo. O. (2009) Sistematización de la implementación de las Escuelas de Campo de Agricultores (ECAs) en Andahuaylas. Lima (Perú).

Ostrom, E. (2005). Understanding institutional diversity. Princeton University Press, Princeton.

Reardon, T., Barrett, C., Berdegú, J., and Swinnen, J. (2009). Agrifood industry transformation and small farmers in developing countries. World Development, Vol. 37, No.11, pp. 1717-1727.

Reardon, T. and Timmer, P. (2012) "The Economics of the Food System Revolution." Annual Review of Resource Economics. Vol. 2012 No. 4, pp. 225–264.

Reardon, T., Chen, K., Minten, B. and Adriano, L. (2012) The Quiet Revolution in Staple Food Value Chains: Enter the Dragon, the Elephant, and the Tiger. Asian Development Bank and International Food Policy Research Institute, Mandaluyong City, Philippines and Washington, D. C.

Royer A., Bijman, J. and Bitzer, V. (2016) Linking smallholder farmers to high quality food chains: appraising institutional arrangements, in book: Quality and innovation in food chains, Chapter: 2, Publisher: Wageningen Academic Publishers, Editors: J. Bijman and V. Bitzer, pp.33-62.

Thiele, G., Quirós, C.A., Ashby, J., Hareau, G., Rotondo, E., López, G., Paz Ybarnegaray, R., Oros, R., Arévalo, D., y Bentley, J. (editores) (2011^a) Métodos participativos para la inclusión de los pequeños productores rurales en la innovación agropecuaria: Experiencias y alcances en la región andina 2007 - 2010. Programa Alianza Cambio Andino. Lima, Perú. 197 pp.

Thiele, G., Devaux, A., Reinoso, I., Pico, H., Montesdeoca, F., Pumisacho, M., Andrade-Piedra, J., Velasco, C., Flores, P., Esprella, R., Thomann, A., Manrique, K. and Horton, D. (2011b) "Multi-stakeholder platforms for linking small farmers to value chains: evidence from the Andes." International Journal of Agricultural Sustainability, 9(3): 1–11.

Tobin, D., Glenna, L. and Devaux, A. (2016) Pro-poor? Inclusion and exclusion in native potato value chains in the central highlands of Peru. Journal of Rural Studies, 46 (2016), 71-80.

UNIDO (2011) Pro-Poor Value Chain Development: 25 Guiding Questions for Designing and Implementing Agroindustry Projects. United Nations Industrial Development Organization, Vienna, Austria.

Wiggins, S. and Keats, S. (2013) Leaping and Learning: Linking smallholders to markets in Africa. London: Agriculture for Impact, Imperial College and Overseas Development Institute.

Wong, N. y Padilla, M. (2017) Emprendimiento social para la recuperación de la producción agrícola de patatas nativas de los Andes de Ecuador: Caso KIWA chips. En Experiencias de emprendimiento social en Iberoamérica. Editorial Universidad de Almería. Colección: Libros Electrónicos N0 67. p. 77-81.



3

¿Qué facilita o limita las relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores? Análisis de tres casos en América Latina

Jhon Jairo Hurtado¹, Mark Lundy²,
Jenny Melo³, Zeyla de León⁴, Larry Paul⁵,
Jennifer Zapata⁶, Melba Navarro⁷,
Paola Mercado⁸, Adriana Muñoz⁹

/ Resumen

La falta de una inclusión justa y en buenas condiciones con los mercados es una de las barreras que enfrentan los productores con pequeñas extensiones de tierra en América Latina y, en general, en los países en desarrollo. Los agronegocios inclusivos han emergido como un concepto y una práctica que busca crear oportunidades de mercado, en condiciones justas, para los pequeños productores. Sin embargo, los agronegocios se enfrentan al desafío central de desarrollar y contar con metodologías que propicien procesos que permitan diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala. Este es el propósito de la Metodología LINK, creada en 2012 en el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), que ha sido implementada en países de América Latina, África y Asia. Este documento presenta los resultados de un estudio comparativo de tres casos de relaciones comerciales en Guatemala, Nicaragua y Perú, que revisó los factores que

1 Asociado de Investigación, Sistemas Alimentarios Sostenibles, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), j.hurtado@cgiar.org

2 Líder Sistemas Alimentarios Sostenibles, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), m.lundy@cgiar.org

3 Investigadora Independiente, jenny.melo@innove.com.co

4 Oficial de Cadenas de Valor, Heifer Guatemala, Zeyla.DeLeon@heifer.org

5 Coordinador de Programas, Heifer Guatemala, Larry.Paul@heifer.org

6 Directora Regional de Programas de las Américas, Heifer International, Jennifer.Zapata@heifer.org

7 Especialista Regional en Cacao, Rikolto en Centroamérica (hasta enero 2017), melba.mel@gmail.com

8 Coordinadora de Programa, Perú, Rikolto en Sudamérica, paola.mercado@rikolto.org

9 Asesora de Programas de Planificación, Aprendizaje y Responsabilidad, Ecuador, Rikolto en Sudamérica, adriana.munoz@rikolto.org

limitan y promueven la construcción de este tipo de negocios. El análisis comparado evidencia que la promoción de negocios inclusivos necesita un abordaje en las dimensiones micro, meso y macro.

Palabras clave: agronegocios inclusivos, agricultura, productores.

/ Abstract

The lack of an integration to the markets—in fair and favorable conditions—is one of the barriers faced by producers with small tracts of land in Latin America, and in general, in developing countries. The term Inclusive agribusiness has emerged as a concept and a practice that seeks to create market opportunities, on fair terms to small-scale producers. The LINK Methodology, created by the International Center for Tropical Agriculture in 2012, aims to design, implement and evaluate inclusive business models with small-scale producers. This paper presents results of a comparative study of three different cases of commercial relations in Guatemala, Nicaragua and Peru, which looked at factors that limit and promote the construction of inclusive agribusinesses. The comparative analysis shows the need to address challenges in three dimensions: micro, meso and macro in order to understand the flourishing of inclusive agribusiness.

Keywords: Inclusive agribusiness, agriculture, producers.

/ Introducción

Crear relaciones comerciales incluyentes que beneficien a pequeños productores es una opción que está teniendo eco en América Latina bajo el concepto de agronegocios inclusivos. Este documento presenta los elementos que dan forma a este concepto, aborda tres casos latinoamericanos en los que se ha aplicado la metodología LINK, que busca facilitar, promover y evaluar modelos de negocios inclusivos que incorporen a productores de pequeña escala a los mercados, y se pregunta por las características de inclusión y por los factores facilitadores o limitantes en estos casos.

A continuación, se presenta el concepto de agronegocios inclusivos, los atributos que indican que existe efectivamente la inclusión y el análisis de tres casos que se desarrollaron en Guatemala, Nicaragua y Perú con maní, cacao y espárrago, respectivamente. El documento finaliza señalando implicaciones para el desarrollo rural y rutas de futuras investigaciones.

Planteamiento del problema

Los productores con pequeñas extensiones de tierra son actores clave en la agricultura mundial. Más de 500 millones de explotaciones familiares gestionan la mayor parte de las tierras agrícolas del mundo y producen la mayor parte de sus alimentos (FAO, 2015). A pesar de su importancia, enfrentan barreras que los sitúan en condiciones de vulnerabilidad, como son el acceso limitado a mercados, crédito, asistencia técnica, información meteorológica, herramientas de gestión de riesgos y protección social (Vorley, Lundy y MacGregor, 2008; FAO, 2016; Melo y Magdalena, 2015).

Tomando en cuenta la dimensión económica y el poder movilizador de los mercados, en la última década se ha impulsado con fuerza el concepto de agronegocios inclusivos, el cual busca desarrollar iniciativas de negocio que generen valor económico y social, y que logren incluir de manera efectiva como proveedores a productores de pequeña escala en cadenas de valor empresarial, bajo una lógica de mutuo beneficio (Vorley et al; 2008). Gracias al impulso de organizaciones multilaterales y del sector social, este mecanismo rápidamente se ha venido posicionando en América Latina y en el mundo en desarrollo como una forma de responder a la pobreza rural. Por ejemplo, en Colombia ha

sido considerado implícitamente en el marco del Programa Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), y en Ecuador, el Programa Nacional de Negocios Inclusivos Rurales (PRONERI) fue planteado como una política sectorial que buscaba mitigar la pobreza rural del país (Chiriboga y Wallis, 2010).

Construir negocios inclusivos, o relaciones comerciales incluyentes, es de interés público y privado; sin embargo, a pesar de su importancia y urgencia, hay un conocimiento limitado sobre lo que funciona y lo que no en la construcción de este tipo de relaciones. Lo que está claro es que su implementación no es sencilla¹⁰ y requiere de una serie de condiciones habilitantes que lo hagan viable.

En 2012, el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) publicó LINK, una metodología pionera que reúne y organiza cuatro herramientas “para diseñar, implementar y evaluar modelos de negocio incluyentes con productores a pequeña escala” (Lundy et al. 2012). Desde entonces, LINK se ha aplicado en América Central y del Sur, África y Asia, en más de 20 cadenas productivas agropecuarias que incluyen miel, asaí (Euterpe oleracea), guadua (una subfamilia del bambú), maní, arroz, marañón (nuez cajú), hortalizas, café, flor de jamaica, agave mezcalero, y cría de borregos y cerdos, entre otras. Algunos de sus resultados, en cuya identificación participan profesionales de campo, han sido compartidos en eventos especializados; sin embargo, no han sido analizados en profundidad ni vistos en perspectiva comparativa.

Esta investigación toma como insumo los resultados obtenidos en algunos casos de aplicación de LINK, para analizarlos y aportar a la construcción de conocimiento, en el entendido de que en ellos se encuentra un potencial explicativo sobre cómo se puede lograr la construcción de relaciones comerciales incluyentes con pequeños productores en América Latina.

Objetivos

El objetivo general de esta investigación es identificar los factores que facilitan o limitan las relaciones comerciales incluyentes en pequeños productores agropecuarios a partir de un estudio comparativo de casos en los que se ha aplicado la metodología LINK en América Latina.

Marco teórico

A continuación, se presenta el concepto de agronegocios inclusivos y la metodología LINK y sus alcances.

Agronegocios inclusivos

El concepto de negocios inclusivos se refiere a iniciativas de negocio que generan valor económico y valor social, que pueden ser desarrolladas por empresas pequeñas, medianas y grandes, empresas sociales y organizaciones sociales. Se denominan inclusivos ya que incorporan a las cadenas de valor a población en situación de pobreza/vulnerabilidad que cumple distintos roles: consumidores, proveedores, distribuidores y socios de negocio, y suponen el establecimiento de relaciones de mutuo beneficio (Márquez, Reficco y Berger, 2010; Porras, Vorley, Amrein y Clemens, 2015; Kolk, Rivera-Santos, y Rufín, 2014).

¹⁰ La experiencia ha demostrado que los pequeños productores son un tipo de proveedor especial, que comprarles implica ciertos riesgos y que no todas las empresas están en disposición de asumirlos o de involucrarse en un proceso de varios años para desarrollar a este tipo de proveedor (Ashoka y Accenture, 2015; Márquez, Reficco, Berger and SEKN, 2010).

Los agronegocios inclusivos¹¹ son la aplicación del concepto de negocios inclusivos en el sector agroalimentario, por ello su principal actor son los productores de pequeña escala, que se encuentran en la base de este sector y que viven en condiciones de pobreza y con restricciones de acceso a mercados y servicios de educación, salud, y bienestar en general (FAO, 2016).

Se considera que los agronegocios inclusivos tienen impactos económicos positivos al crear oportunidades que permiten a los pequeños productores convertirse en socios de negocios económicamente viables, apoyar el florecimiento de las pequeñas empresas como procesadoras y proveedoras de servicios a lo largo de la cadena, y promover oportunidades de empleo bajo condiciones justas (Woodhill, Guijt, Wegner y Sopov, 2012).

Definir el significado de la inclusión en estas relaciones es central, pues permite discernir entre una relación comercial tradicional, en la que hay aprovisionamiento de pequeños productores, y una verdadera relación comercial inclusiva. A diferencia del concepto general de negocios inclusivos, para los agronegocios inclusivos distintos autores han planteado los elementos que permiten reconocer que la inclusión efectivamente ocurre. A continuación, se indican los atributos que caracterizan las relaciones comerciales incluyentes (Tabla 1).

Tabla 1: Atributos que caracterizan las relaciones comerciales incluyentes

Características
Flexibilidad (fijación de precio, forma de pago, forma de entrega) y estabilidad (perspectiva de mediano y largo plazo) en la relación comercial
Apoyo a los productores en la forma de servicios: financieros, de asistencia técnica, de acceso a información, de organización
Participación real (voz) en la gobernanza de la relación comercial, la toma de decisiones, y promoción de una posición fuerte en la negociación
Equilibrio en la forma como se absorben los riesgos
Generación de un ingreso suficiente, con posibilidad de diversificación de fuentes de ingreso para los productores

Fuente: Elaboración propia a partir de Woodhill, Guijt, Wegner y Sopov, 2012; FAO, 2015; Vorley et.al, 2009; y Vermeulen y Cotula, 2010; Ashoka y Accenture, 2015; y Melo y Magdalena, 2015.

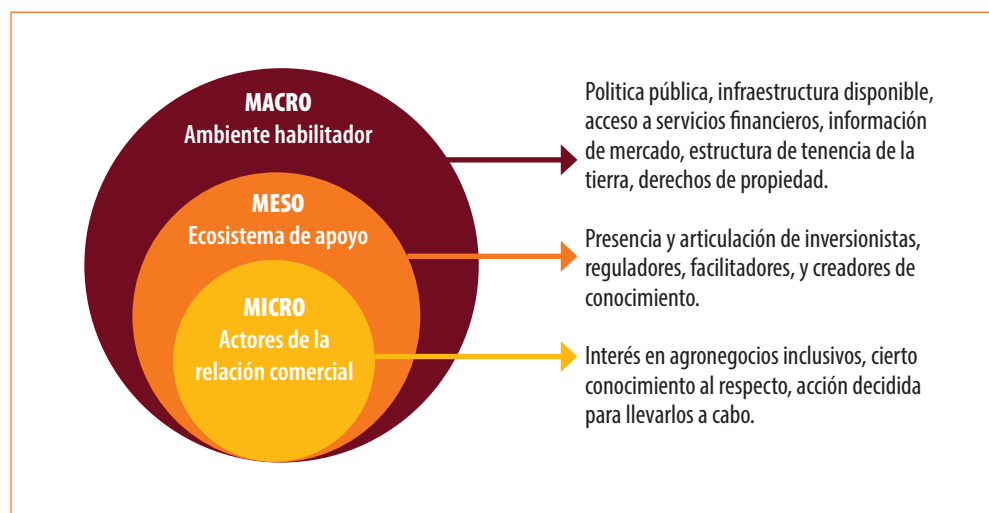
Cada una de estas características se relaciona con un elemento distinto de la relación comercial, por lo cual la inclusión no se da por la presencia de alguno de ellos, sino de todos. Por ahora, en la literatura su abordaje se ha realizado de manera cualitativa.

Condiciones de posibilidad para los agronegocios inclusivos

Además de proponer una relación de inclusión, para que estos negocios puedan desarrollarse necesitan una serie de condiciones habilitantes. Se propone entender estas condiciones a través de tres dimensiones: micro, meso y macro. La primera se refiere a los intercambios de los dos actores de la relación –comprador y vendedor– y a las características de cada uno. En la dimensión meso

¹¹ Es importante señalar que, aunque es una expresión que surge estrechamente vinculada a la lógica de los negocios inclusivos y los mercados Base de la Pirámide (BdP), se suma a una corriente de reflexión con larga trayectoria relacionada con la inclusión productiva de pequeños productores y el desarrollo de cadenas de abastecimiento inclusivas (Soto, 2013).

Figura 1: Tres dimensiones en las condiciones que hacen posible los agronegocios inclusivos



Fuente: Elaboración propia.

se encuentra el ecosistema de apoyo para este tipo de negocios (Reficco y Márquez 2007; Gradl y Jenkins, 2011; y Peinado-Vara, et. al, 2016). Finalmente, en la dimensión macro se encuentra el ambiente habilitador de política pública, la infraestructura disponible, y la estructura de tenencia de la tierra y derechos de propiedad (Christy, et.al. 2013; Vorley, Lundy y MacGregor, 2008). En la Figura 1 se presenta un resumen de las tres dimensiones presentes en las condiciones de posibilidad de los agronegocios inclusivos.

A pesar de la mencionada intención de lograr relaciones de mutuo beneficio, los negocios inclusivos no están exentos de voces críticas que señalan los peligros de una relación desigual o de ver con una mirada romántica a las comunidades de bajos ingresos. Arora y Romijn (2009) indican que los autores que abordan el concepto de negocios inclusivos no han señalado de forma suficiente las complejidades que reviste el relacionamiento entre los distintos actores que participan en un negocio inclusivo: empresas transnacionales, organizaciones sociales y comunidades pobres en los países en desarrollo. En particular, estos autores señalan que en la literatura de “base de la pirámide” las comunidades se entienden de forma reducida, como nichos de mercado y no como entidades sociales, y se desconoce la complejidad de sus lazos, el sentido de pertenencia a la comunidad, y los procesos de construcción de confianza involucrados.

Metodología LINK

Los negocios inclusivos carecen de un cuerpo robusto de metodologías y herramientas que permitan promoverlos y facilitar su desarrollo, medir y valorar su impacto y analizar las experiencias para gestionar conocimiento. Entre las herramientas para facilitar el desarrollo de negocios inclusivos se encuentran los trabajos de Fearne, Yawson, Buxton y Tait (2012), Vorley, Ferris, Seville y Lundy (2009), Will (2013), Deprez, Van den Steen y Van Ongeval (2016), y Lundy et al (2012).

La Metodología LINK fue desarrollada por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y busca facilitar, promover y evaluar modelos de negocios inclusivos que incorporen a productores de pequeña escala a los mercados. Para ello, considera la participación entre un vendedor —que puede

ser una organización de productores, asociación, cooperativa o grupo informal de primer, segundo o tercer grado— y un comprador, que puede ser un intermediario, minorista o mayorista. LINK está conformada por cuatro herramientas: (1) Mapeo de la Cadena de Valor, (2) Plantilla del Modelo de Negocio, (3) Principios para modelos de negocio incluyentes, y (4) Ciclo del prototipo.

El Mapeo de la Cadena de Valor permite entender el contexto macro donde se mueven los negocios que vinculan a los productores rurales con los compradores. Este mapeo se inicia con la identificación de los actores directos y sus roles, los actores indirectos, el flujo de los productos y de la información, las relaciones entre los actores clave y las características de la producción. Posteriormente identifica precios y pagos, volúmenes y rendimientos. Finalmente, indaga por las fuerzas que rodean a la cadena: económicas, políticas-legales, socioculturales, ambientales y tecnológicas. Esta herramienta permite visualizar los distintos roles y conexiones entre los actores que participan en la cadena, identificar las fuentes de innovación y mejoramiento, obtener información global del contexto donde se inserta la cadena, y reconocer los cuellos de botella y distorsiones del mercado.

La Plantilla del Modelo de Negocio permite conocer en detalle cada negocio que vincula a los productores rurales con los compradores. Con base en la propuesta desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011), esta plantilla aborda nueve bloques para describir el modelo de negocio: (1) Segmento de clientes; (2) Proposición de valor; (3) Canales de venta; (4) Relaciones con los clientes; (5) Fuentes de ingresos; (6) Recursos clave; (7) Actividades clave; (8) Socios clave; y (9) Estructura de costos. En el marco de la aplicación de esta herramienta se construyen los modelos de negocio de la organización de productores hacia el comprador, de la organización de productores hacia sus asociados, del comprador hacia la organización de productores, y del comprador hacia sus clientes.

Los principios para modelos de negocios incluyentes corresponden al conjunto de seis principios para diagnosticar y mejorar relaciones comerciales elaborado por Bright, Seville y Borkenhagen (2010), y Vorley et.al (2009). Los principios son: (1) Colaboración entre actores; (2) Vinculación efectiva al mercado; (3) Gobernanza transparente y consistente; (4) Acceso equitativo a servicios; (5) Innovación incluyente; y (6) Medición de resultados. Para la aplicación de esta herramienta, la organización de productores y el comprador realizan su valoración de forma separada, con el acompañamiento de un facilitador. Los resultados contrastados de ambas calificaciones son revisados en forma conjunta; a partir de los elementos que surjan de la discusión de resultados se priorizan las áreas de acción inmediata.

Finalmente, el Ciclo de Prototipo ofrece un plan de mejora específico que permite transitar del modelo de negocio actual al deseado. Para aplicar esta herramienta se proponen cuatro momentos: Primero, se construye el árbol de problemas asociados al modelo de negocio actual. Después, se elaboran el árbol de soluciones y el camino lógico. En un tercer momento se construye el modelo de negocio del futuro. Finalmente, se realiza un plan de acción, monitoreo y evaluación. En cada uno de estos espacios participan los actores clave del modelo de negocio.

Metodología

Esta investigación abordó una aproximación cualitativa, empleando la metodología de estudios de caso. Se realizó un estudio colectivo de casos, seleccionados de forma instrumental (Stake, 2007). La principal técnica de investigación empleada fue la revisión de información primaria (resultado de la observación participante) y secundaria (revisión de los documentos de sistematización de cada caso).

A través de una selección del universo disponible, se escogieron aquellos casos que tenían su proceso de sistematización completo, y ofrecían variedad en cuanto a actores y producto. Posterior a la selección se consolidó la información primaria y secundaria de cada caso para elaborar una estruc-

tura descriptiva similar para cada uno, retomando sus elementos de mapeo de la cadena de valor, modelo de negocio, principios de inclusión y proyectos de mejora propuestos (ciclo de prototipo). Para analizar cada uno de los tres casos elegidos, se elaboró una definición operativa de agronegocios inclusivos y un listado de atributos relacionados con la inclusión en este tipo de negocios, los cuales fueron usados como marco.

Finalmente, para identificar los factores que en los tres casos facilitaron o limitaron el desarrollo de la relación comercial inclusiva, se construyó una matriz con elementos retomados de la literatura descrita en el marco teórico que específicamente pueden afectar o no la construcción de una relación comercial inclusiva.

A continuación se describe la situación inicial de cada uno de los tres casos seleccionados:

Caso 1. Relación comercial entre Dulces Típicos Delicias Huehuetecas (Asdecohue) y el Grupo de Mujeres Unión Esperanza, del rubro de maní.

El Grupo de Mujeres Unión Esperanza está ubicado en Guatemala, fue creado en 1995 y está conformado únicamente por 30 mujeres. Del otro lado de la relación, la compradora es una organización informal y pequeña, liderada por una mujer y que cuenta con dos quioscos ubicados en la calle como puntos de venta. Esta organización tiene una trayectoria de cuatro años en el mercado (De León, Martínez y Paul, 2016).

La relación comercial se inició en 2013. La aplicación de la Metodología LINK se realizó entre febrero y diciembre de 2015, en el marco del proyecto “Mujeres Rurales Camino a la Prosperidad”, ejecutado por Heifer International en Guatemala, Honduras y Nicaragua, financiado por la Fundación Ford.

Caso 2. Relación comercial entre la empresa chocolatera alemana Ritter Sport y la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (Cacaonica) en Nicaragua.

Cacaonica, fundada en el año 2000, está enfocada en la producción de cacao orgánico certificado. Cuenta con 335 socios formales, de los cuales 215 son activos (195 hombres y 20 mujeres). Destinan su cacao certificado orgánico y de comercio justo al mercado nacional e internacional.

RitterSport es una empresa transformadora –chocolatera– de Alemania. Compra más del 90 por ciento del cacao que necesita a intermediarios internacionales (brokers) con base en los precios de la bolsa de Nueva York. Nicaragua es el único país donde la empresa ha invertido en instalaciones para compra de cacao. Es el mayor exportador del cacao de calidad “A” desde dicho país. La empresa tiene políticas de financiamiento tipo precompra de un porcentaje del cacao (hasta 40 por ciento), y de apoyo con el secado y clasificación de granos en sus instalaciones en Sébaco, Matagalpa.

En el 2008, Cacaonica se enfrentó a una situación muy difícil por el mal uso de fondos de parte de sus dirigentes. En ese momento contrajo una deuda con Ritter Sport, que compró las deudas de Cacaonica a la banca privada y estableció convenios de compra-venta de cacao y el pago de una cuota anual. Bajo el cambio de gerencia de Ritter Sport se definió que la empresa condonaría la deuda a cambio de que Cacaonica le garantizara la venta de al menos 80 toneladas de cacao por cinco años consecutivos (hasta el 2017). Pese a este acuerdo de colaboración, los directivos, administrativos y asociados de Cacaonica, y las estructuras de gerencia de Ritter Sport mantenían una relación comercial tensa y obligada que no facilitaba el flujo de una comunicación transparente entre ambos.

La aplicación de LINK se realizó en el marco del programa “Mercados Modernos Inclusivos”, de Rikolto en Centroamérica¹², que inició acciones en Nicaragua en los años ochenta y en cacao, con Cacaonica – Ritter Sport, en el 2013.

12 Rikolto en Centroamérica (anteriormente conocida como VECO MA) es una ONG internacional con más de 40 años de experiencia en la transformación de cadenas de valor, fortalecimiento de organizaciones de agricultores familiares y de actores de la cadena alimentaria. Rikolto funciona como una red, con programas en 14 países de todo el mundo a través de ocho oficinas regionales.

Caso 3. Abordó la relación comercial —ubicada en el rubro de espárragos— entre Colruyt y la Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Paiján (REOPA), en Perú

REOPA es una asociación de productores de espárragos de segundo nivel, creada por la ONG Centro de Transferencia Tecnológica (CTTU) y el Centro de Investigación y Emprendimiento para el Desarrollo Integral (CIEDI) de La Libertad, Perú. Cuenta con 116 asociados que forman parte de 7 asociaciones de primer nivel, y productores independientes que aportan el 50 por ciento del producto acopiado por campaña. En el 2012, REOPA contaba con 220 hectáreas de espárragos en producción; 50 hectáreas adicionales entraron en cosecha en el 2014.

Colruyt es un supermercado, la mayor empresa minorista belga. No realiza compra directa a los productores, sino a través de dos actores: la empresa agroindustrial Gandules, que procesa y compra directamente a REOPA, y el importador belga Noliko, que compra a Gandules y vende a Colruyt.

La relación comercial entre REOPA y Colruyt, que comenzó en 2012, buscaba brindar al mercado europeo un producto de calidad proveniente de pequeños productores peruanos. Esto, con la finalidad de atender un nuevo y atractivo mercado al que se direccionarían las exportaciones de espárrago florido de REOPA, para presentar el producto en un formato diferenciado (envases más pequeños y con sabor de espárrago marinado).

La aplicación de LINK contó con el apoyo de la ONG belga Rikolto en Sudamérica¹³. Este caso resulta contrastante frente a los otros dos, porque la relación comercial entre ambos no continuó (Rikolto en Sudamérica, 2016).

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada caso al implementar la metodología LINK:

Caso 1. Dulces Típicos Delicias Huehuetecas (Asdecohue) y el Grupo de Mujeres Unión Esperanza – Guatemala

Del mapa de la cadena de valor que se construyó, se destacan los siguientes elementos: (1) las productoras socias de Unión Esperanza y sus familias abastecen únicamente el 18 por ciento de la materia prima que se procesa anualmente en la planta del Grupo. El resto lo proveen productores locales y un acopiador comunitario del área que limita con Chiapas, sur de México; (2) con los proveedores de insumos y materia prima existe una relación informal, en la que los precios se definen de acuerdo con el mercado, y se hacen pagos al contado y a crédito, dependiendo del volumen de la compra; y (3) los principales clientes del maní procesado son intermediarios locales, departamentales y nacionales.

Esta cadena presenta varios cuellos de botella. Por un lado, hay pocas unidades productivas y no hay tenencia de tierra para ampliar los cultivos. Este es un problema, porque el Grupo de Mujeres Unión Esperanza requiere 96 quintales anuales para responder a los compromisos con el mercado, pero solo puede producir 18 quintales al año, por ello, el resto de la materia prima debe comprarla en la frontera sur de México, en el Estado de Chiapas. Por otro lado, en el eslabón de comercialización, se identifica la necesidad de establecer relaciones con clientes formales que compren altos volúmenes y la oportunidad de incursionar en el mercado mexicano, ya que este, a pesar de su alta productividad, presenta una demanda insatisfecha porque consume, principalmente, maní fresco (De León, Martínez y Paul, 2016).

¹³ Rikolto en Sudamérica (anteriormente conocida como VECO ANDINO), es una ONG internacional. Para más información sobre la organización, ver el anterior pie de página.

En el marco de la aplicación de LINK se construyó el Modelo de negocio inicial del Grupo de Mujeres Unión Esperanza hacia su cliente Dulces Típicos. La propuesta de valor es un producto de alta calidad, producción artesanal por mujeres, consistencia en la entrega, precio competitivo de maní frito, dulce, salado y mixto en presentación de 200 y 400 gramos. De acuerdo con De León, Martínez y Paul (2016), en la evaluación de este modelo se encontraron dos fortalezas principales: (i) aunque el cliente es informal, es estable, y genera —en conjunto con los demás clientes informales— mayores volúmenes de venta; y (ii) el Grupo de Mujeres Unión Esperanza cuenta con una buena administración del negocio y ha generado empleo y autoempleo. En cuanto a los ámbitos de mejora se identificaron: (i) construir base de datos de clientes; (ii) lograr mayor conocimiento del proceso productivo por parte de los clientes; (iii) adquirir tecnología apropiada para el procesamiento y empaque del producto; (iv) reestructurar costos para definir precios justos; (v) tramitar el registro sanitario; y f) evidenciar que en la producción y procesamiento participan mujeres.

Cuando se aplicaron los Principios de Inclusión se encontró que la perspectiva de comprador y vendedor presentan la misma tendencia. Se encuentran tres principios que tienen la calificación más baja: Acceso equitativo a servicios, Innovación incluyente y Medición de resultados.

Estos insumos permitieron la construcción del prototipo, el cual incluyó diez temas relacionados con el modelo de negocio y con dos principios de inclusión. Las acciones incluyeron: creación de base de datos de los clientes potenciales, desarrollo de una nueva imagen de los productos que visibilizara las cualidades intangibles en la propuesta de valor, tramitar el Registro Sanitario para la propuesta de valor en las diferentes presentaciones, desarrollar nuevos productos para responder a la demanda de los clientes, retomar la producción de mantequilla de maní, promocionar productos en puntos de ventas y mejorar la comunicación con la clienta en el seguimiento de las compras.

De acuerdo con De León, Martínez y Paul (2016), a partir de la aplicación de la metodología, y luego de la priorización y puesta en marcha de las acciones, tanto la relación comercial como el auto reconocimiento de los actores han presentado varios cambios en lo organizativo, en la relación y en el posicionamiento del Grupo de Mujeres Unión Esperanza.

En lo organizativo, el Grupo de Mujeres Unión Esperanza creó una base de datos de clientes potenciales. Con respecto al producto, identificaron varios cambios en su imagen, entre los cuales se incluye la visualización del trabajo de las mujeres, los valores nutricionales y las cualidades intangibles del mismo. También se inició el proceso de registro sanitario para maní dulce o garrapiñada, maní salado y maní picante. Otro cambio significativo luego de la implementación de la Metodología fue la ejecución de un proceso de formación en BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) e inocuidad, así como la remodelación del centro de procesamiento, los cuales fueron realizados con el apoyo de Heifer Guatemala. Se adquirieron equipos y tecnología como selladoras, secadoras y equipo industrial para procesar mantequilla de maní, lo que permitió reiniciar su producción.

De la misma manera, se definieron las materias primas, se lanzó el maní picante como un nuevo producto y se incorporaron nuevas presentaciones: en frascos de 250 gramos y en bolsas de 100 gramos. Estas acciones fueron apoyadas por el proyecto de Heifer International, financiado por la Fundación Ford, y el aporte del mismo grupo de mujeres.

Como resultado se ha logrado en el corto plazo un aumento del 25 por ciento en la producción, lo que equivale a un incremento en ventas de 8 a 12 quintales por mes y en ganancias de Q\$100 a Q\$150 por quintal de maní procesado al mes; estas ganancias son distribuidas equitativamente entre las integrantes del Grupo cada tres meses. A nivel interno se continúa generando autoempleo para las socias por la tarea que realizan en el procesamiento del maní.

De otra parte, las mujeres asociadas en el Grupo de Mujeres Unión Esperanza reconocen y visibilizan su posicionamiento y participación en los eslabones de producción, transformación y comercialización, y conocen los ingresos que les genera el ser parte de la cadena.

Caso 2. Ritter Sport y la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (Cacaonica) – Nicaragua

En la cadena de valor de Cacaonica sobresalen varias características: los productores socios tienen una relación legal y directa con Cacaonica; además, como la organización realiza al menos una asamblea ordinaria para aprobar los estados financieros, se espera que los productores conozcan la manera como la Junta Directiva y la Junta de Vigilancia administran el negocio. Sin embargo, este proceso de gobernanza es incipiente y débil: a) la relación con productores no socios es informal y depende del precio ofertado; y b) Ritter Sport es la única conexión con el mercado internacional (Navarro, 2015).

Esta cadena presenta tres cuellos de botella: el primero tiene que ver con los cambios en los niveles de precipitación y con el periodo de lluvias, situaciones que provocan una mayor incidencia de plagas, pérdida del potencial de la floración y, en consecuencia, reducción de la productividad. El segundo está relacionado con la forma como se fija el precio, el cual se encuentra ligado al comportamiento de la Bolsa de NY. Esto limita la incidencia que podrían tener los procesos de producción en el precio y, por eso, algunas veces la Cooperativa logra poco margen de ganancia e incluso pérdidas. Finalmente, el sector no cuenta con un gremio de cacao que articule a todos los productores y que logre incidir en la implementación de programas y proyectos en beneficio de los más pobres (Navarro, 2015).

En la revisión del modelo de negocio se encontraron dos fortalezas: a) la relación comercial relevante entre Ritter Sport y Cacaonica y la buena comunicación que han mantenido en ambas vías; b) la rentabilidad del negocio y la existencia de otros ingresos. El principal punto débil es el acceso a financiamiento para la liquidez en el proceso de compra de cacao. Esto no se puede resolver en el corto plazo debido a que la Cooperativa no cuenta con los respaldos financieros que le permitan acceder a fondos de crédito convencional. Finalmente, un asunto de mejora reside en el hecho de que Cacaonica no siempre logra expresar aspectos concretos para la mejora en su relación comercial de forma directa, debido a que los espacios para las reuniones entre Ritter Sport y sus proveedores son abiertos a las 19 cooperativas que ya trabajan con la empresa (Navarro, 2015).

Fue en la perspectiva comparada de valoración de los principios de inclusión donde se encontró la mayor coincidencia en temas de acceso a servicios. En los demás principios de inclusión la valoración general de la empresa fue ligeramente mayor, a excepción del principio que hace referencia a la Innovación incluyente, pues la valoración de Cacaonica es significativamente más alta.

El ciclo de prototipo se construyó de forma conjunta entre los dos actores, y entre las acciones de mejora se incluyó que Ritter Sport respaldara la gestión de financiamiento de Cacaonica, financiara el establecimiento de una hectárea para innovación tecnológica y llevara a cabo un análisis de factibilidad para desarrollar un chocolate con denominación de origen Nicaragua y certificación UTZ para ser comercializado por Ritter Sport. Se propuso establecer un convenio formal de comercialización y aumentar el volumen de cacao por parte de los asociados a Cacaonica.

De acuerdo con Navarro (2015), entre 2014 y 2015 se logró una mejora en los canales de comunicación con el comprador, así como consolidar acciones de cooperación, a través de asesoría técnica de calidad, actividades de fortalecimiento organizativo y empresarial y la entrega de material vegetal de cacao de calidad a precios de costo.

Con la firma del convenio Cacaonica – Ritter Sport se logró que los pagos se realicen de forma inmediata. En relación con la gobernanza transparente, Ritter Sport está realizando charlas de presentación de la metodología utilizada para fijar sus precios de cacao en Nicaragua y cómo realiza la compra de otros cacaos a nivel mundial. En ese contexto anunció los futuros cambios en su política de compra desde 2016, que incluye cuotas máximas de compra por cooperativa. En el caso de Cacaonica, tienen acuerdos de compra preestablecidos que van hasta el 2018. Considerando esta situación, Cacaonica está buscando abrir un nuevo nicho de mercado con la chocolatera francesa Ethiqueable.

A partir de este proceso de implementación de LINK se lograron dos resultados no esperados con Ritter Sport. El primero es que la empresa exploró la factibilidad de fabricar en Alemania un chocolate con denominación de origen Nicaragua y certificación UTZ de agricultura sostenible, para lo cual requiere alcanzar un volumen estable de compra. Es así como en el 2015 Ritter Sport lanzó el chocolate fino de origen Nicaragua con doble sello (certificación orgánica y UTZ) y anunció el cambio en los contratos, que se hicieron efectivos a partir del 2016, en cuanto a cuotas y calidad. El segundo resultado es que la empresa indicó que aplicará todas las medidas de mejora del modelo de negocio en las otras 18 organizaciones de pequeños productores que le proveen cacao.

Además de las acciones asociadas con los principios de inclusión, Cacaonica ha proyectado y realizado acciones que repercuten en la mejora de su desempeño. Estas incluyen: a) hacer uso de la información proporcionada por Ritter Sport sobre rechazos de compra para realizar mejoras; b) elaborar estructuras de costos para cada mercado; c) consolidar un plan de austeridad y uso eficiente de los recursos; d) desarrollar pagos diferenciados por productividad y entregar incentivos por alcance de calidad; e) analizar el modelo de acopio; f) definir un plan de comunicación desde Cacaonica hacia los productores para aumentar la confianza, la transparencia y por tanto la fidelidad; g) elección democrática del presidente y vicepresidente del Consejo de Administración, del presidente de la Junta de Vigilancia y la Coordinación del Comité de género (por primera vez); y h) aprobación en asamblea de la política de género (Navarro, 2015).

Caso 3: Colruyt y la Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Paiján (REOPA) – Perú

La relación comercial entre REOPA y Colruyt se inició en el 2012 y buscó atender un mercado europeo interesado en espárrago en conserva con formatos de presentación diferenciado por tamaño y por un sabor marinado en especias. Este relacionamiento fue facilitado por la ONG belga Rikolto, que implementó la metodología LINK con la finalidad de trabajar la inclusión en la relación comercial. En este caso en particular la relación no es directa, ya que Colruyt se aprovisiona de las empresas Gandules¹⁴ y Noliko.

De acuerdo con Rikolto (2016), el flujo de producto en esta cadena funciona como se describe a continuación: REOPA provee el espárrago fresco a la empresa agroindustrial Gandules, que lo procesa en dos formatos de presentación: espárrago en salmuera y espárrago marinado en especias, y los etiqueta bajo la marca de Noliko. Este último realizaba la importación y comercialización del producto a Colruyt.

Se evidenciaron los siguientes cuellos de botella: a) debido a la larga cadena de abastecimiento, en los que hay proveedores con amplia oferta de productos, Colruyt, Noliko y Gandules presentaron dificultades en articular la relación con los productores de REOPA, que solo ofrecen un producto; b) REOPA presentaba deficiencias tanto en capacidad organizativa y empresarial, como en la base de socios que suministran la materia prima, pues estos solo cubrían el 50 por ciento del volumen de procesamiento, y el porcentaje restante provenía de productores y/o intermediarios individuales; c) alta confidencialidad en el manejo de la información de precios por parte de Noliko y Gandules, solo hay información completa de Colruyt y REOPA; d) la rentabilidad de la relación entre REOPA y Colruyt depende de que REOPA pueda comercializar espárrago fresco para exportación, pues la comercialización de este producto es la que genera el descarte para vender espárrago florido para conserva, materia prima para la cadena de abastecimiento a Colruyt (Rikolto, 2016).

Del modelo de negocio de REOPA se destacaron como aspectos positivos que, con su cliente actual, Tambo Sur, tenía un canal de venta directo y flexible, lo que beneficiaba el margen de ganancia.

¹⁴ Gandules es una empresa agroindustrial peruana que produce y procesa diversos productos y exporta a más de 40 países empleando a casi 4 mil colaboradores. El 95 por ciento de su producción proviene de campos propios y el volumen restante, de compras a externos. Esta empresa se encarga del procesamiento del espárrago en conserva asegurando la calidad y estándares exigidos por Noliko, importador belga de productos con fábricas propias de procesamiento y preparación de comidas y uno de los principales importadores de Colruyt. Factura 184 millones de euros anuales y vende 250 mil conservas de espárragos.

La certificación HACCP y el personal capacitado en áreas comerciales y operativas era un diferencial.

Entre los temas de preocupación en este modelo se encontraron: a) dependencia con el cliente principal, Tambo Sur, que compraba el espárrago fresco, pues representaba el 83 por ciento de sus ingresos totales. En este caso, la comunicación se basaba en una relación de cercanía con el gerente general, lo cual no fortalecía a la organización y hacía peligrar la continuidad de los lazos comerciales. Y en cambio la comunicación con Gandules era escasa; b) la baja diversificación de productos brindaba ingresos bajos; además, los costos operativos eran más elevados que los de las empresas de la misma industria, ya que la planta solo funcionaba tres meses al año y el resto no estaba en funcionamiento; y c) REOPA no poseía historial crediticio, lo que le impedía acceder a préstamos para invertir en capital de trabajo. Así mismo, sus procesos de estandarización presentaban debilidades (Rikolto, 2016).

En cuanto a la valoración de los principios de inclusión, REOPA tuvo las calificaciones más bajas en relación a la de las empresas, debido a que le resultó más compleja la resolución de problemas ante la poca apertura de Gandules hacia este nuevo modelo incluyente.

Tomando los insumos anteriores, en el ciclo de prototipo se plantearon actividades orientadas a incrementar la producción de REOPA, asegurar la trazabilidad, implementar buenas prácticas agrícolas, lograr la eficiencia y mejorar los temas relacionados con los principios de inclusión. El plan de prototipo fue aplicado de forma parcial, pues la relación empezó a diluirse. En el año 2013, el gerente de REOPA renunció, generando un declive en las relaciones comerciales, a lo que se sumaron los vacíos de información interna con el Consejo Administrativo y socios. Estos problemas de gestión ocasionaron deficiencias en el acopio de materia prima, la búsqueda de nuevos clientes para espárrago fresco de exportación, y la atención de deudas, entre otros.

Durante el año 2014 se plantearon actividades de cierre para que REOPA pudiera tener un periodo de reorganización y relanzamiento. Este periodo fue acompañado por la organización Rikolto en Sudamérica, fuera del marco de la relación comercial con Colruyt y los demás actores. En el 2015 concluyó la relación comercial.

Discusión

¿Qué elementos facilitaron o limitaron el desarrollo de las relaciones comerciales en los casos analizados? ¿Son estos, ejemplos de agronegocios inclusivos? A continuación, se discuten estas dos preguntas.

¿Son casos de agronegocios inclusivos?

En el marco teórico de esta investigación se sintetizaron los elementos que permitirían reconocer la existencia de inclusión en un agronegocio tipificado como inclusivo, estos son: flexibilidad en la relación comercial, apoyo a los productores en la forma de servicios, participación real (voz) de los productores en la gobernanza de la relación comercial, equilibrio en la forma como se absorben los riesgos, y generación de un ingreso suficiente, entendido este como un ingreso constante igual o superior a un salario mínimo.

En los casos 1 y 2 se encuentran una serie de atributos que permiten señalar que hay relaciones comerciales donde se está dando la inclusión que promueven los agronegocios inclusivos. En ambos se encuentran tanto estabilidad en la relación y perspectivas de mediano plazo, como apoyo en la forma de servicios a los productores. Aunque las condiciones de pago y entrega de producto fueron definidas previamente y no sufrieron cambios en el proceso, se encuentra en ambos actores una apertura al diálogo para revisar estos temas. En el caso 2, la flexibilidad tiene una situación paradójica. Por un lado, Ritter Sport decidió realizar un apoyo económico por fuera de la relación comercial para procurar la permanencia de Cacaonica, lo cual evidencia flexibilidad en la forma de abordar

el relacionamiento. Pero, por otro lado, cuando Cacaonica acepta este “rescate” pierde flexibilidad y capacidad de maniobra, pues se encuentra en deuda con Ritter Sport al mediano plazo.

En ambos casos se ofrecen servicios de apoyo al productor, ya sea por el lado de la empresa o por la organización de apoyo. En estos dos casos se evidencia la importancia de la potencia del comprador para desarrollar una oferta de servicios, y también la importancia de los ecosistemas de negocios inclusivos para cerrar las brechas cuando los actores que actúan como comprador y vendedor no tienen mucha capacidad de maniobra. En esta situación, el apoyo de la organización que actúa como facilitadora resulta fundamental, pues aporta las condiciones para que la relación comercial fluya.

La revisión de estos dos casos evidencia que la posibilidad de tener una participación real en la toma de decisiones se ve afectada no sólo por la disposición de los actores participantes para tener apertura y diálogo, sino de forma relevante por la complejidad de la cadena y la cantidad de actores involucrados. En el primer caso, la complejidad es mínima y el comprador solo tiene un proveedor: el Grupo de Mujeres. En el segundo caso, aunque hay disposición por parte del comprador, la asimetría en el tamaño de los actores es significativa.

En cuanto al equilibrio en la forma como se asumen los riesgos, se encuentra en el caso 1 una menor disposición de la compradora para asumirlos, en el sentido de la participación en el desarrollo de nuevos productos. En el caso 2 se encuentra un mayor equilibrio, y una amplia disposición de la empresa para apoyar las inversiones que Cacaonica deba realizar.

En estos dos casos la relación es rentable desde el punto de vista organizacional. Sin embargo, esta información no es suficiente para determinar si en la escala del productor, estos ingresos que recibe la organización son suficientes para mejorar su calidad de vida.

De otra parte, en el caso 3 —que no contaba con una relación preexistente antes del inicio de la aplicación de la metodología LINK— no se encuentran presentes ninguno de los atributos que evidencian la inclusión en un agronegocio tipificado como inclusivo. En este caso, en que se da por finalizada la relación comercial, es evidente la importancia que tiene para estos negocios que todos los actores involucrados estén dispuestos a participar, abrirse al diálogo y a compartir información. Aquí, solo los actores de las puntas de la cadena (productor y comprador final) presentaban interés y verdadera disposición, mientras que los que operaban como intermediarios no lo tenían. No significa esto que los intermediarios no aporten en este tipo de relaciones comerciales, es más bien que incorporarlos en estos procesos añade complejidad, que debe ser gestionada adecuadamente involucrando a los demás actores del ecosistema y mostrando el beneficio que representa para todos.

En el marco de este caso se pueden plantear dos conclusiones. En primer lugar, se requiere de cierta madurez y consolidación de las organizaciones de productores para vincularse a una relación inclusiva. Contar con una base de operaciones que garantice consistencia del producto y sostenimiento, así como gobernanza y transparencia para poder tener una relación más horizontal con los compradores, son factores clave.

En segundo lugar, es conveniente entender las motivaciones de los actores y la fluidez de la relación. Así, en el caso 2 la relación no partió de una dinámica natural, sino de una articulación inducida, en donde preexistían intereses definidos y diferenciados. De una parte, Noliko no quería ser excluido de la cadena por la importancia que representa Colruyt en su cartera global de clientes; de otra, Gandules estaba indiferente a la relación ya que el volumen de procesamiento no le significaba realmente un peso importante en su giro de negocio, ni trabajar en dinámicas de inclusión le era importante dado que en un alto porcentaje de su abastecimiento provenía de campos propios.

Además de los elementos que evidencian la inclusión, se consideran como elementos propios de los negocios inclusivos la escala y la perdurabilidad. Tomándolos como referencia se puede señalar que en el caso 1, al estar en un mercado informal con poca posibilidad de crecimiento, al menos con el cliente actual, no se le puede reconocer como un negocio inclusivo en toda su extensión. Si

bien contribuye con una conexión de mercado estable al Grupo de Mujeres, que puede reconocerse como perdurable, esta conexión no tiene potencial de escala, o es reducida.

Por otro lado, el caso de Cacaonica tiene potencial de crecimiento al ser un producto diferenciado con una conexión de mercado directa con clientes internacionales. Sin embargo, su perdurabilidad puede verse afectada por las dinámicas de mercado a las que se ve sujeto el comprador, que está condicionado por el precio internacional del cacao.

Tres dimensiones en la construcción de relaciones comerciales incluyentes

A partir de los aspectos micro (Melo y Magdalena, 2015; Vorley y Thorpe, 2014), meso (Peinado-Vara, et.al, (2016) y macro (Christy, et.al. 2013; Vorley, Lundy y MacGregor, 2013; PNUD, 2008), que aportan condiciones de posibilidad para estos negocios, y de la lógica interna y la información proporcionada por las herramientas presentes en la Metodología LINK (Lundy et.al, 2012), se identificaron los siguientes factores que pueden afectar la construcción de una relación comercial inclusiva y que se usarán para orientar el análisis comparativo de los casos.

Factores asociados a la dimensión micro:

- En la relación comercial participa un comprador formal
- La organización de productores tiene capacidad de autogestión
- En la relación comercial la compra es directa, sin intermediarios
- La organización de productores cuenta con infraestructura adecuada
- Los asociados abastecen de forma suficiente los compromisos de venta de la asociación
- La propuesta de valor que se ofrece al comprador es clara
- La relación comercial es rentable para comprador y vendedor
- Los compradores tienen apertura para compartir información de mercado
- Existe una comunicación fluida entre comprador y vendedor

Aunque no aparecen de forma explícita en la literatura, se suman los factores asociados a la diferenciación del producto y el tipo de mercado al que va dirigido, en tanto que el acceso a mercados de valor agregado es un elemento relacionado con la posibilidad de escala de estas iniciativas.

- El producto tiene certificados de diferenciación en el mercado
- El producto final tiene calidad de exportación

Factores asociados a la dimensión meso:

- Se cuenta con una organización de apoyo que facilite el desarrollo de la relación

Factores asociados a la dimensión macro:

- Hay un ambiente habilitador de política para el rubro
- Hay un ambiente habilitador de política para los agronegocios inclusivos

Es importante mencionar que los factores meso y macro pueden desglosarse más, pero en este trabajo se dejaron en este nivel de desagregación porque la sistematización de los casos —insumo central para el análisis— aporta con mayor abundancia elementos relacionados con la relación entre comprador y vendedor, es decir, con la dimensión micro.

Factores asociados a la dimensión micro

En esta categoría se consideraron diversos factores relacionados con los actores (comprador y vendedor), la forma como se ha configurado el modelo de negocio, y las dinámicas de comunicación y apertura que se dan entre ellos.

En cuanto a las características del comprador formal, los casos 2 y 3 contaban con un comprador formal. En el caso 1, Dulces Típicos es un establecimiento de comercio informal. Sin embargo, ese elemento no fue un impedimento para propiciar procesos de inclusión. En los casos 2 y 3, Ritter Sport y Colruyt son compradores formales de gran tamaño. En ambos casos la formalidad y el tamaño no fueron condiciones suficientes para propiciar un negocio inclusivo.

Los casos 1 y 2 comparten el factor de compra directa. En ambos casos se dieron dinámicas de inclusión. En el caso 3, la conexión con el comprador final se daba a través de dos organizaciones que realizaban el procesamiento y la exportación. La compra directa permite una mejor comunicación, así como recibir apoyo en momentos de debilidad en los esquemas de gobernanza de las organizaciones de productores. No obstante, si bien la existencia de intermediarios complejiza la construcción de la relación comercial como se mencionó previamente, no hay indicios para indicar que su existencia impida un negocio inclusivo.

Solo en el caso 1 no se evidenciaron debilidades en la capacidad de gestión de las organizaciones de productores. En los casos 2 y 3 las organizaciones han tenido problemas administrativos derivados de comportamientos de los líderes. Sin embargo, estos desencadenaron en problemas muy serios solo en el caso 3. En el proceso relacionado con Cacaonica, la nueva gerencia está saneando las dificultades de mal uso de fondos y cuentan con el apoyo del comprador.

En los tres casos la organización de productores cuenta con infraestructura para el desarrollo del proceso productivo y con una propuesta de valor clara. Estos dos factores se revelan como centrales para el inicio de una relación comercial, aunque su presencia en el caso 3 refleja que no es un factor suficiente para lograr que la relación se consolide. Sin embargo, contar con la infraestructura no es suficiente si no se cuenta con el aprovisionamiento interno. En los casos 1 y 3 los productores socios abastecen la mitad o menos de la producción necesaria para la comercialización. Esta situación ha obligado a las organizaciones vendedoras a establecer relaciones con productores no asociados para lograr el volumen necesario para cumplir sus compromisos. Esta es una respuesta a la necesidad comercial, y puede sortearse en la medida que se coordinen de forma adecuada esas relaciones con productores externos. Sin embargo, plantea la pregunta sobre el rol de las organizaciones de productores: es decir, si se convierten en un intermediario más para los productores no asociados, o si logra incorporarlos también en estrategias de mutuo beneficio.

En el caso de REOPA es importante anotar que, aunque la organización contaba con una infraestructura sólida, lo cual era atractivo para Noliko, ésta no era aprovechada en su total capacidad, lo que generaba un sobrecosto en el producto y se añadía a la ineficiencia que tenía la organización. En este sentido, la infraestructura en sí misma no es determinante en el desempeño comercial, pues es su uso y aprovechamiento lo que define el rol que puede tener en una relación comercial.

En cuanto a la comunicación, en los casos 1 y 2 se encontró una apertura para compartir información y una comunicación fluida entre comprador y vendedor, lo que no sucedió en el caso 3. En este caso es importante señalar dos limitantes: las diferencias de idioma y la cercanía geográfica. La comunicación se daba en español, inglés y flamenco/holandés. Si bien Noliko asignó una persona para apoyar con la comunicación en español, aun así existían limitaciones. Este resultado se relaciona con la cantidad y cercanía de los actores en la cadena. Por ejemplo, los actores que eran intermediarios no tenían apertura para compartir información o para impulsar este tipo de relaciones comerciales, aunque sí era el interés directo de la cadena de supermercados; sin embargo, por estar al final de la cadena, contaba con poca injerencia en el tipo de relación directa que los intermediarios construían con los productores. En cuanto a la cercanía geográfica, los actores no estaban en el mismo país.

La revisión de estos factores muestra de forma clara que la comunicación bidireccional y el compartir información son factores necesarios en la dimensión micro, para lograr la consolidación de relaciones comerciales incluyentes; sin embargo, es claro que éstos no son suficientes. Los elementos meso —relacionados con un ecosistema de apoyo— y los macro —referidos al ambiente habilitador de política— son cruciales para que este tipo de negocios pueda florecer. Eso es concluyente con lo que plantean las voces críticas de la literatura, que señalan la necesidad de entender los negocios inclusivos como algo más que transacciones comerciales individuales, y tener una perspectiva más amplia del contexto en el que se insertan.

En esta categoría de aspectos micro se incluyeron, además, elementos relacionados con la diferenciación del producto y su potencial para el mercado internacional. La revisión comparada evidencia que solo los casos 2 y 3 cuentan con certificaciones de diferenciación y con conexión con mercados internacionales. Sólo uno de estos casos tiene elementos de inclusión y puede considerarse un negocio inclusivo, con lo cual puede indicarse que la conexión con mercados diferenciados es importante en términos de la escala y rentabilidad, pero no asegura el éxito del negocio inclusivo, el cual depende de la combinación de un grupo más amplio de factores en lo que respecta a la dimensión micro.

Factores asociados a la dimensión meso

En la dimensión meso se incluyó el ecosistema de apoyo, en particular la existencia de una organización que actuara como facilitadora. En los tres casos esta organización estuvo presente en la facilitación de los diálogos. En el caso 1, la organización de apoyo prestó apoyo directo al Grupo de Mujeres Unión Esperanza, en particular en la adquisición de tecnología apropiada, en las mejoras al centro de procesamiento y en las capacitaciones en buenas prácticas.

En los tres casos la organización facilitadora actuó también como creadora de conocimiento, ya que realizó la sistematización de los casos. De forma indirecta se puede mencionar que el CIAT formó parte de los ecosistemas de apoyo, en la medida que ofreció la metodología LINK, que aporta pautas sobre la forma como se valora la inclusión de la relación comercial, y que acompañó su sistematización.

Además de estos actores directos que apoyan la relación comercial, se pueden considerar también a las organizaciones que acompañan a las organizaciones de productores. Tal es el caso de la Asociación de Cooperación al Desarrollo Integral de Huehuetenango (ACODIHUE), que acompaña desde 2006 al Grupo de Mujeres Unión Esperanza. Este caso evidencia que para hacer negocios inclusivos no sólo se requieren nuevos actores, sino un reconocimiento y articulación con los actores que históricamente han apoyado a las asociaciones de productores y que los han acompañado en el desarrollo de habilidades y capacidades que los dejan listos para participar en la construcción de relaciones inclusivas.

Factores asociados a la dimensión macro

En los aspectos de la dimensión macro se encuentran el ambiente habilitador, tanto para el cultivo en particular como para el desarrollo de agronegocios inclusivos en general. En cuanto a la importancia del cultivo, solo fue evidente en los casos 2 y 3. Nicaragua es el principal productor de cacao de Centroamérica, y en Perú, los espárragos se producen en la región de la costa, que presenta las mejores dinámicas productivas y con foco en la exportación. No obstante, hay que señalar que la producción y exportación de espárragos en el Perú está a cargo de grandes empresas, lo que conlleva factores de competencia que difícilmente logran ser alcanzados por las organizaciones de productores, menos aún por REOPA. Esto es diferente al caso del cacao o del café, donde hay una fuerte necesidad de las empresas por apalancar esfuerzos con los productores o sus organizaciones.

En cuanto a la política pública orientada a los agronegocios inclusivos, en los tres casos se encontró algún tipo de política orientada a los productores, aunque ninguna con énfasis en agronegocios inclusivos. En Guatemala, el programa de desarrollo de pequeñas y medianas empresas es más urbano. En Nicaragua, la acción comercial del Ministerio de Economía Familiar Comunitaria Cooperativa y Asociativa se enfoca más en ferias nacionales que en la promoción de negocios con empresas compradoras. Finalmente, en Perú, la Ley de Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar no tiene una orientación específica sobre el desarrollo de negocios.

En ninguno de los tres casos el impulso al agronegocio inclusivo fue resultado de una política de apoyo, ni estuvo enmarcado en ella. Fue más el resultado de acciones en las dimensiones micro y meso.

¿Qué factores inciden en la construcción de relaciones comerciales incluyentes?

En los aspectos de la dimensión micro, cuya presencia o ausencia pueda facilitar o limitar el desarrollo de agronegocios inclusivos, se encuentran: la claridad del modelo de negocio, la capacidad de autogestión de las organizaciones de productores, la capacidad de injerencia del comprador, los servicios de apoyo, la rentabilidad y perdurabilidad, y la fluidez en la comunicación entre los actores. Estos elementos están interrelacionados y deben verse en conjunto para considerar si el negocio inclusivo tiene posibilidades de éxito.

La claridad del modelo de negocio, es decir, la precisión de lo que el vendedor ofrece, sus valores diferenciados y la forma como se realiza el intercambio comercial de forma eficiente, rentable y generando un mutuo beneficio, permite iniciar la relación. Es claro que en ausencia de un negocio rentable no hay posibilidad de negocios inclusivos. Esta claridad, sumada a una comunicación fluida entre los actores, permite reconocer los aspectos que deben mejorarse para avanzar en el negocio y en la inclusión.

Para lograr negocios inclusivos se necesita un proceso de apertura y comunicación por parte del comprador y del vendedor, en el que se reconozca y asuma la potencial asimetría de la relación y en el que también se pueda identificar de forma conjunta las mejoras que deben darse, así como la concesiones que cada uno podría hacer para que la relación funcione. Esta comunicación está estrechamente vinculada a la capacidad de los actores de gestionarse a sí mismos y de influir en la relación comercial. La capacidad de autogestión de los productores es requerida al inicio de la relación comercial, pero debe cuidarse y desarrollarse a medida que se consolida la relación, pues esta capacidad será el vehículo para desarrollar las acciones de mejora que se identifiquen.

En la misma línea se encuentra la capacidad de injerencia del comprador en la relación. Si en la relación comercial el comprador final no tiene capacidad de decisión o influencia sobre las condiciones de compra, ésta no prosperará. Esta situación se presenta de forma fundamental en el caso de cadenas de valor donde participan otros actores intermediarios.

Un elemento fundamental que debe ser suplido por algún actor del ecosistema es el repertorio de servicios de apoyo que se brinda a los productores. Estos servicios de apoyo son una forma de reconocer la asimetría en la capacidad de los actores, y generan condiciones para el crecimiento de las organizaciones de productores.

En la dimensión meso se refuerza que los agronegocios inclusivos necesitan organizaciones facilitadoras, que ayuden en la comunicación entre dos actores que usualmente pertenecen a mundos distintos (rural-urbano, baja capacidad de negociación/alta capacidad de negociación). Su rol es clave, y puede incluir desde el impulso y acompañamiento a procesos de diálogo entre los actores, hasta la provisión de servicios y apoyo a inversiones puntuales que necesiten los productores para el desarrollo del negocio. En los casos estudiados, las organizaciones facilitadoras fueron las que impulsaron la adopción de la metodología LINK, y en este proceso promovieron diálogos abiertos a

partir de los principios de inclusión de la metodología. También realizaron la sistematización de cada caso, lo que puede facilitar el análisis y seguimiento a la relación comercial. En este sentido, su rol es clave para cerrar brechas y para brindar apoyo en estas experiencias que son nuevas para los actores.

Finalmente, en la dimensión macro se encuentra la promoción a los agronegocios inclusivos, puntualmente referida al apoyo a la inserción de los productores a los mercados, y a la construcción de relaciones comerciales inclusivas y perdurables. En ninguno de los tres casos se evidenció un apoyo puntual. Es plausible sugerir que la existencia de este apoyo en la forma de disposición de créditos, alivios tributarios y asistencia técnica de calidad, pueden ser factores que podrían motivar a los actores a involucrarse en este tipo de negocios. Para validar este punto es necesario realizar nuevas investigaciones donde esta promoción se dé efectivamente.

Conclusiones

El concepto de agronegocios inclusivos todavía es relativamente nuevo y está en desarrollo en América Latina, por lo que representa un campo de amplio interés para los investigadores interesados en sus potenciales resultados. En futuras investigaciones puede profundizarse la relación existente entre los elementos específicos que conforman las dimensiones micro, meso y macro, explorándose por ejemplo si hay elementos más importantes sobre otros, o si hay dimensiones que pueden empujar a las otras.

Aunque en los casos abordados los agronegocios inclusivos se relacionan sólo con producción agrícola tradicional, existen experiencias emergentes en el mundo (Porrás I; Vorley B; Amrein A. and Clemens, 2015) sobre pago por servicios ambientales. Estos casos representan un escenario para nuevas investigaciones, donde las implicaciones de orden ambiental son muy relevantes, y donde otros actores entran a conformar el ecosistema de apoyo.

Las relaciones entre los actores de los agronegocios inclusivos tienen una base asimétrica, por lo que es fundamental profundizar en las formas como se dan las comunicaciones, el intercambio y la toma de decisiones. En este sentido se pueden analizar estos intercambios considerando distintos tamaños de actores y distintas cadenas productivas, y revisando la influencia de la dimensión macro.

Aunque hay avances, es necesario seguir trabajando en la construcción de metodologías que midan la inclusión que realmente se logra en este tipo de modelos de negocio, pues las pocas que están disponibles se concentran más en los procesos de construcción de los negocios inclusivos, y no ofrecen una mirada del retorno de inversión, o mixta —cualitativa/cuantitativa— sobre los resultados que logran estas iniciativas.

En futuras investigaciones será necesario incorporar la perspectiva del consumidor final como un aspecto de la dimensión micro. Es sensato considerar que, si no existe un consumidor sensible y responsable, no se podrá generar un efecto de impulso hacia atrás de la cadena para promover la inclusión comercial ni garantizar su permanencia en el tiempo en los casos que existe.

Si consideramos lo que plantea Kay, en el sentido de que “las principales causas de la pobreza rural son estructurales y se relacionan con la distribución dispareja de tierras y la desigualdad del sistema de poder” (2007:70), se puede concluir que este tipo de negocios realizan un pequeño aporte, no tanto en las condiciones estructurales, pero sí por la vía de la inclusión productiva rural (Berdegué, 2015). En este sentido, posteriores investigaciones pueden preguntarse cómo se puede transformar la visión de los agronegocios, migrando de una perspectiva centrada exclusivamente en la dimensión económica, a una que reconozca y aborde las problemáticas estructurales que rodean la vida del país y de los pequeños productores.

Bibliografía

Arora, S. and Romijn, H. (2009). Innovation for the base of the pyramid: Critical perspectives from development studies on heterogeneity and participation. UNUMERIT Working Paper Series. United Nations University.

Ashoka México y Accenture. (2015) Creación de canales de Agricultura Inclusiva: Aprendizajes, recomendaciones y estrategias de actores pioneros en México. México: Accenture & Ashoka

Berdegué, J. (2015) Inclusión productiva rural. En: Taller Internacional "Estrategia de monitoreo y evaluación de los componentes de inclusión productiva de PROSPERA". México D.F: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Bright, D., Seville, D. and Borkenhagen, L. (2010) Think big. Go small. Adapting business models to incorporate smallholders into supply chains. Oxfam International May 2010.

Chiriboga, M. and Wallis, B. (2010) Diagnóstico de la pobreza rural en Ecuador y respuestas de política pública. Centro Latinoamericano para el desarrollo rural RIMISP. http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366317392Diagnosti...pdf

Christy, R., Mabaya, E., Wilson, N., Mutambatsere, E. and Mhlanga, N. (2013) Entornos favorables para agroindustrias competitivas. En: Da Silva, C., Baker, D., Shepherd, A., Jenan, C. & Miranda, S. Agroindustrias para el desarrollo. Roma: FAO. <http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>

De León, Z., Martínez, D. y Paul, L. (2016) Construcción de una relación comercial incluyente y sostenible entre el Grupo de Mujeres Unión Esperanza y Dulces típicos Delicias Huehuetecas mediante la implementación de la Metodología LINK en la Región Huista, Huehuetenango, Guatemala. (Documento de sistematización inédito.)

Deprez, S., Van den Steen and Van Ongeval, K. (2016). The Inclusive Business Scan. Leuven: VECO.

Donovan, J., Franzel, S., Cunha, M., Gyau, A., Mithöfer, D. (2016) Guides for Value-Chain Development: A Comparative Review. In: Innovation for inclusive value-chain development: successes and challenges. Editors: Andre Devaux, Maximo Torero, Jason Donovan, and Douglas Horton. Washington, DC: International Food Policy Research Institute.

Fearne, A., Yawson, D., Buxton, A., Tait, J. (2012) Measuring Fairness in Supply Chain Trading Relationships. London: IIED <http://pubs.iied.org/pdfs/16042IIED.pdf>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO. (2015) Guidelines for improving linkages between producer groups and buyers of agricultural produce, by Kelly, S., Vergara, N. and Bammann, H. Rome, Italy.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO. (2016) El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Cambio climático, agricultura y seguridad alimentaria. Roma.

Gradi, C. and Jenkins, B. (2011) Tackling Barriers to Scale: From Inclusive Business Models to Inclusive Business Ecosystems. Cambridge, MA: Harvard Kennedy School.

Kay, C. (2007) Pobreza rural América Latina: teorías y estrategias de desarrollo. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales. Revista Mexicana de Sociología. 69, núm. 1 (enero-marzo, 2007): 69-108. México, D. F.

Kolk, A., Rivera-Santos, M. and Rufin, C. (2014) Reviewing a decade of research on the "base/bottom of the pyramid" (BOP) concept. Business & Society, 53.

Lundy, M., Amrein, A., Hurtado, J., Becx, G., Zamierowski, N., Rodríguez, F. y Mosquera, E. (2012) Metodología LINK: una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Versión 2.0. Cali, CO: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

Márquez, P. C., Reficco, E., Berger, G. and SEKN. (2010) Negocios inclusivos: Iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Melo, J., y Magdalena, T. (2015) Sumando matices a la Agricultura inclusiva. Prácticas de intermediación social. México: Agenda de Cocreación en Agricultura Inclusiva de México y Ashoka. https://www.academia.edu/28488364/Sumando_Matices_a_la_Agricultura_Inclusiva._Prácticas_de_intermediación_social

Navarro, M. (2015) Un estudio de caso sobre la consolidación de una relación comercial incluyente entre la Cooperativa de Servicios Agroforestales y de Comercialización (CACAONICA) y la Empresa Procesadora de Chocolate RITTER SPORT en Nicaragua. (Documento de sistematización inédito.)

Osterwalder, A., Pigneur, I. (2011) Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Madrid: Deusto Ediciones.

Peinado-Vara, E., Van Haeringen, R., López, F., Segovia, J.L., Otsuka, N., Torà, L., Palacios, A., Fernández, X., Pavez, K., Ventocilla, M.C., Rodríguez, J.C., Zimbrick, A. and Garrett, J. (2016) Transformando las relaciones de negocio: negocios inclusivos en América Latina. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/handle/11319/7674?locale-attribute=es&>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2008). Laas Empresas Frente al Desafío de la Pobreza: Estrategias Exitosas. New York: Crecimiento de Mercados Inclusivos.

Porras, I., Vorley, B., Amrein, A. and Clemens, H. (2015) Payments for Ecosystem Services in small-holder agriculture: Lessons from the Hivos-IIED learning trajectory. London: IIED and Hivos.

Reficco, E. and Marquez, P. (2007). Socially inclusive Networks for Building BoP Markets. Universidad de San Diego. Escuela de Administración de Empresas.

Soto, L. (2013) Inclusión productiva y desarrollo rural. Acceso a mercados en localidades de bajos ingresos. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva. Quito: Corporación Andina de Fomento. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/380>

Stake, R. (2007) Investigación con Estudio de Casos. España: Ediciones Morata.

Rikolto. (2016) Estudio de caso sobre la consolidación de una relación comercial incluyente entre la Red de Organizaciones Productivas Agropecuarias de Payán (REOPA) y COLRUYT, en Perú. (Documento de sistematización inédito.)

Vermeulen, S. and Cotula, L. (2010) Making the most of Agricultural investment: a survey of business models that provide opportunities for smallholders. London: IIED/FAO/IFAD/SDC, London/Rome/Bern. <https://www.ifad.org/documents/10180/a314bc61-46ff-4df0-be1a-a9cc9ad1b3e9>

Vorley, B., Ferris, S., Seville, D. and Lundy (2009) Linking worlds: New Business Models for Sustainable Trading Relations between Smallholders and Formalized Markets. Bill and Melinda Gates Foundation.

Vorley, B., Lundy, M. and Macgregor, J. (2008) Business models that are inclusive of small farmers. Paper prepared for FAO and UNIDO as background to the Global Agro-Industries Forum, New Delhi, 8 - 11 April 2008. <http://pubs.iied.org/pdfs/G02340.pdf>

Vorley, W. and Thorpe, J. (2014). Success factors for lead firm to shape inclusive procurement. IIED, London. IIED Issue Paper. IIED, London.

Wach, E. (2012) Measuring the 'Inclusivity' of Inclusive Business. IDS Practice Paper 9. Institute of Development Studies.

Will, M. (2013). Contract farming handbook. A practical guide for linking small-scale producers and buyers through business model innovation. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Woodhill, J., Guijt, J., Wegner, L. and Sopov, M. (2012) From islands of success to seas of change: a report on scaling inclusive agri-food markets. Centre for Development Innovation, Wageningen UR (University and Research Centre). Wageningen. <http://seasofchange.net/wp/wp-content/uploads/2015/07/SOC2012report.pdf>



RESEARCH
PROGRAM ON
Policies,
Institutions
and Markets
Led by IFPRI



CIP
CENTRO
INTERNACIONAL
DE LA PAPA
UN CENTRO DE INVESTIGACION DEL CGIAR



sepia
Seminario Permanente de Investigación Agraria



Alianza
Aprendizaje Perú
Gestionando conocimiento e incidencia en políticas para el desarrollo rural