



¿Cómo hacer análisis de cadenas?

Metodologías y casos



Serie Asocam
**¿Cómo hacer
análisis de
cadenas?
Metodologías
y casos**

Elaborado por
**Secretaría Técnica
Asocam**
(Intercooperation)

Edición
**Lorena Mancero y
Patricio Crespo**

Auspicia
COSUDE

Fotos
Archivo Asocam

Diseño editorial/
gráfico
Verónica Avila

Fuentes
Metodológicas:

RURALTER, Van
Der Heyden D.,
Camacho P., *Guía
Metodológica
para el Análisis
de Cadenas
Productivas*, junio
2004.

CIAT, Lundy
M., Gottret V.,
Cifuentes W.,
Ostertag C., Best
R., *Diseño de
Estrategias para
aumentar la
competitividad de
cadenas produc-
tivas con produc-
tores de pequeña
escala: Manual de
Campo*, septiembre
2003.

CIP, Bernet T.,
Devaux A., Ortiz
O., Thiele G.
"Participatory
Market Chain
Approach (PMCA)",
*BeraterInnen
News*, enero 2005.

EMBRAPA

Síntesis Metodológicas:

**Mark Lundy
Thomas Bernet
Lorena Mancero**

Aportes a casos
de análisis

Bolivia
PROINPA
PROBONA

Ecuador
P. COMERCIALIZACIÓN
EMPRENDER

Perú-regional
CIP
INCOPA



1. ¿Cómo hacer análisis de cadena?

Introducción

El entorno general de liberalización de la economía obliga a los gobiernos a reducir los servicios de apoyo a la economía agrícola, especialmente en los países en vías de desarrollo. Las instituciones y asociaciones de diferentes niveles deben enfrentar ese nuevo marco socio-económico y están tratando de fortalecer los mecanismos de articulación de los productores con el mercado. Cada institución va ampliando su experiencia en ese enfoque generando nuevas formas de organizaciones económicas de productores, con todos los retos que esto implica.

En la medida en que la cadena productiva se puede definir como “un sistema constituido por actores-as interrelacionados y por una sucesión de operaciones, de producción, transformación, comercialización de un producto, en un entorno determinado”, nos damos cuenta de que la comprensión de esa misma cadena productiva para cada producto de interés ofrece una base para el desarrollo de intervenciones que apunten a generar cambios significativos sobre todo en empleo e ingresos.

“Las cadenas no son estructuras que se construyen, las cadenas existen desde hace mucho tiempo y siempre existirán”¹.

El análisis de cadena productiva es una **herramienta operativa** que se puede utilizar para varios objetivos:

- Visión económica y estudio de los resultados de un producto desde su producción hasta su distribución.
- Comprensión del funcionamiento y de las formas de coordinación entre actores.
- Visualización y conocimiento de los eslabones en la cadena.
- Desarrollo de estrategias para empresas o de desarrollo local.

Damos importancia al enfoque participativo que promueve un Análisis de Cadena, por lo tanto, convenimos en que, al llevar a cabo el estudio, debemos movilizar herramientas para incrementar la participación de los mismos actores para:

Mejorar el acceso a la información lo que permite un mayor empoderamiento y consolidación de las alianzas entre actores de la cadena.

Partiendo de las experiencias desarrolladas en torno a cadenas por instituciones socias y de los miembros ASOCAM, con esta publicación pretendemos presentar a manera de guías rápidas y prácticas las síntesis de las metodologías disponibles para realizar “Análisis de Cadenas Productivas” mostrando la referencia para acceder al manual en su versión completa.

Entendiendo por supuesto que la finalidad no es la aplicación per se de una metodología paso a paso sino el entendimiento y conocimiento de la realidad con una visión sistémica que nos permita identificar los puntos críticos o identificar las potencialidades **con la finalidad de diseñar orientaciones y tomar decisiones que apunten a cambios en diferentes ámbitos y eslabones que generen experiencias sostenibles de reducción de pobreza**. En este sentido las metodologías pueden ser recreadas, adaptadas y utilizadas dependiendo de las realidades y necesidades concretas.

Además socializamos algunos casos de experiencias en análisis de cadenas desarrolladas por nuestros miembros.

1 RURALTER. Manual citado en las referencias.



2 | ¿Qué es una cadena productiva?

Cualquier producto del mercado sigue un ciclo desde la producción hasta el consumo. **Una cadena que se inicia en manos del productor y que culmina en la mesa del consumidor.** Entre esos dos momentos del proceso existe todo un recorrido o un ciclo de vida del producto, el mismo que se denomina una “cadena productiva”.

“Una cadena productiva es un sistema constituido por actores-as interrelacionados y por una sucesión de operaciones, de producción, transformación, comercialización de un producto, en un entorno determinado”.

ACTOR DIRECTO: Es dueño del producto en un momento dado.
ACTOR INDIRECTO: Presta servicios.



¿Para qué sirve un análisis de cadena?

El análisis de cadena permite una comprensión sistémica de las relaciones entre los actores involucrados en el proceso que sigue un producto. En el contexto de una economía mundial globalizada y altamente competitiva, con una complejidad creciente en los circuitos de la producción agroalimentaria, resulta relevante esta comprensión, pues así los diferentes actores interesados en colocar con éxito el producto en el mercado, pueden detectar los problemas, cuellos de botella o factores críticos que bloquean determinado eslabón de la cadena.

Aplicar un análisis de cadena es sólo utilizar un conjunto de herramientas que nos permiten leer la realidad de un producto.

Esta herramienta permite ubicar los principales cuellos de botella que frenan la competitividad de un producto y proponer acciones en beneficio de los actores. También permite priorizar entre diversos cuellos de botella para escoger el que más resultados nos puede generar en un momento dado. Ojo: muchas veces este análisis nos lleva a proponer trabajos con actores no agrícolas en la cadena como transportistas, intermediarios, compradores mayoristas, empresas privadas y otras agencias de desarrollo entre otros.

El análisis de cadena permite una representación simplificada de la realidad e identifica potencialidades para sinergias de trabajo entre los diferentes actores.

Un análisis de cadena no sustituye a un análisis de tipo territorial como por ejemplo el Análisis de sistemas de producción, pues su finalidad es analizar el funcionamiento de la lógica productiva en el medio rural, analizando el funcionamiento de los sistemas de cultivos, de crianza pecuaria, y de obtención de

¿Qué pasos y elementos centrales deben considerarse para el análisis? Metodología propuesta por RURALTER

(Ver manual completo en <http://www.ruralter.org/inicio/docmetodocadenas.htm>)

Preguntas orientadoras para el análisis

1 Fase preliminar

Objetivo, producto y alcances del estudio

- ¿Cuál es el objetivo de analizar la cadena?
 - ¿Para qué se hace el análisis?
 - ¿Para quién sirve?
- ¿Qué cadena/producto escoger para el análisis?
- ¿Cuáles son los alcances del análisis de cadena?

2 Fase central

Bloque 1
Historia

- ¿Cuál ha sido la historia de la cadena en la zona de estudio?

Bloque 2
Entorno

- ¿Cuáles son las políticas (nacionales, internacionales) que afectan la cadena?
- ¿Cuál es la disponibilidad de infraestructura física de apoyo a la cadena?
- ¿Cómo los actores y las actividades de la cadena afectan al medio ambiente?

Bloque 3
Actores

- ¿Qué características tienen los actores directos a lo largo de la cadena?
- ¿Qué características tienen los actores indirectos?
 - ¿Cuántos son? ¿Quiénes son? ¿Qué hacen? ¿Por qué lo hacen? ¿En qué condiciones el actor desarrolla su actividad? ¿Cómo lo hace?

Bloque 4
Organizaciones Relaciones

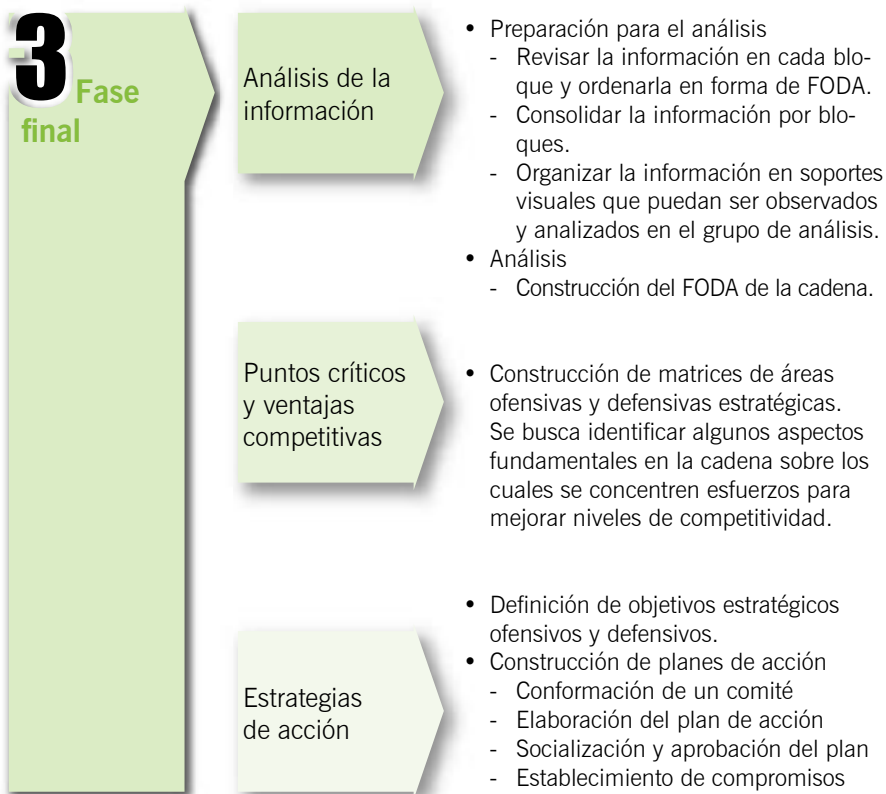
- ¿Cuáles son las características de la relación de compra – venta entre los actores?
- ¿Cuáles son las características sociales y culturales de las relaciones entre los actores?
- ¿Cuál es el grado de organización de la cadena?

Bloque 5
Mercado

- ¿Cuáles son las características de la demanda?
- ¿Cuáles son las características de nuestra oferta frente a la competencia?
- ¿Existen productos sustitutos y/o complementarios que afectan la demanda del producto de estudio?

Bloque 6
Análisis Económico Financiero

- ¿Cuáles son los PRECIOS del producto a lo largo de la cadena?
- ¿Cuáles son los costos en cada etapa y para cada actor de la cadena?
- ¿Cuáles son los resultados económicos generados en la cadena?



Métodos para recolección de información



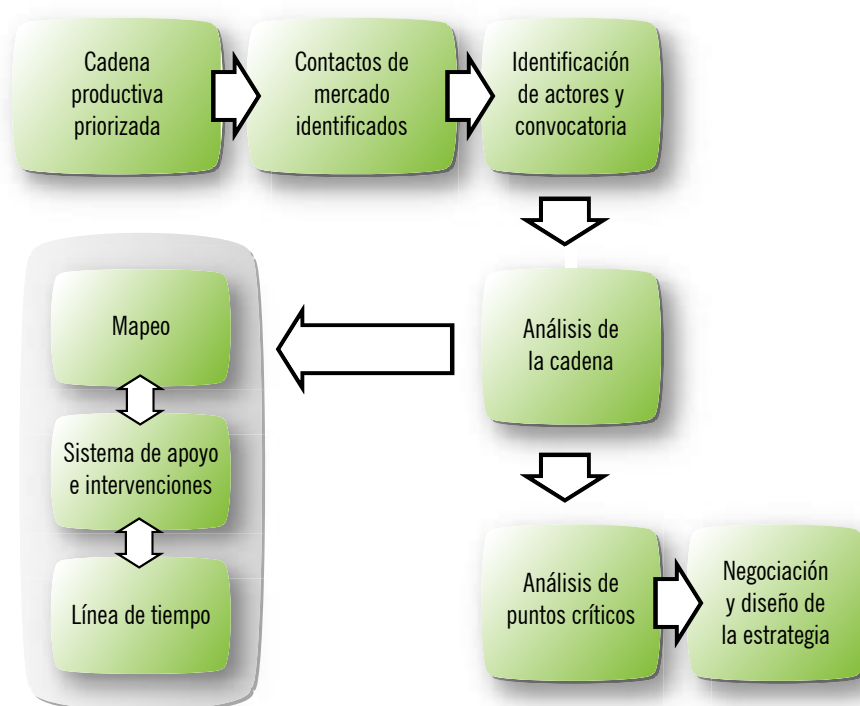
(Ver manual completo en www.ciat.cgiar.org/agroempresas7pdf/manual_campo_final.pdf
(Ejemplos de casos analizados ver en: www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/ppi_sla.htm)

El CIAT en su metodología “Diseño de Estrategias para aumentar la competitividad de Cadenas productivas con productores de pequeña escala” propone el siguiente esquema de análisis:

Se organizan tres etapas para diseñar una estrategia para aumentar la competitividad de una cadena que involucra la participación de productores de pequeña escala.

En la primera etapa, se identifican y se aplican los criterios para seleccionar cadenas y con la cadena identificada se analizan los contactos comerciales existentes y potenciales y se revisan los actores para identificar y convocar los claves para el proceso.

En la segunda etapa, se analiza la cadena utilizando métodos como el mapeo, la revisión de la oferta y demanda de servicios de desarrollo empresariales disponibles, la generación de una línea de tiempo, la identificación y priorización de puntos críticos en cada eslabón y la generación de árboles de problemas y soluciones para la cadena como sistema. Además se compara



Fuente: Lundy et. al. 2003.

la cadena con la competencia por medio de un proceso sencillo de benchmarking y se lleva a cabo un análisis prospectivo del mercado. Se presenta la metodología del CIAT en el gráfico adjunto. Lo que se presenta a continuación es solamente el análisis de la cadena –el cuarto cuadro en el gráfico de arriba.

Preguntas de facilitación / Mapeo de la Cadena

Objetivo: Visualizar los flujos del producto, servicios de apoyo e insumos dentro de la cadena, desde la producción primaria hasta su comercialización

- Los actores:
 - ¿Quiénes son?
 - ¿Dónde están ubicados?
 - ¿Cuáles son sus funciones en la cadena?
 - ¿Cómo se relacionan entre sí?
 - ¿Las relaciones son buenas, regulares o malas? ¿Por qué?
 - ¿Cuáles son sus características? (género, edad, educación, habilidades, saber-hacer, etc.)
- Mercados
 - ¿Dónde vendemos lo que producimos? (en cada eslabón de la cadena)
- Características del producto
 - ¿Cuáles son las características del producto?
 - ¿Cuáles son los volúmenes de producción por mes o anualmente?
 - ¿Cuánto producto es vendido en los mercados por mes o anualmente?
 - ¿Cómo es la oferta del producto a través del año?

Preguntas de facilitación / Mapeo de la Cadena

- Costos, rendimientos y distribución del valor de la cadena
 - ¿Cuánto nos cuesta producir? (en cada eslabón de la cadena)
 - ¿Cuáles son los precios de compra y venta en cada etapa de la cadena?
 - ¿Son estables durante el año o fluctúan?
 - ¿Cuál es la eficiencia (rendimientos por área sembrada, factores de conversión, etc) de la cadena?
 - ¿Cómo es la distribución del valor total de la cadena entre los actores? ¿Qué grupos ganan más y qué grupos menos y por qué?
- Servicios de apoyo
 - ¿Quiénes nos apoyan? (en cada eslabón de la cadena)
 - ¿Cómo nos apoyan? ¿Qué servicios ofrecen? (en cada eslabón de la cadena)
 - ¿Cuál es la calidad de los servicios ofrecidos?
- Reglas de juego
 - ¿Cuál es la forma de pago para cada etapa de la cadena?
 - ¿Cuáles son los requisitos de calidad?
 - ¿Cuál es la frecuencia de compra?
 - ¿Cómo son las relaciones entre los actores de la cadena? ¿Los actores están contentos con las relaciones existentes? ¿Por qué sí? o ¿Por qué no?

Preguntas de facilitación / Sistema de apoyo e intervenciones

Objetivo: Hacer una recopilación sencilla de la oferta de servicios que existen para la cadena con el fin de calificar la calidad de los servicios e identificar vacíos susceptibles de mejoras en el futuro.

- Para el análisis de los servicios recibidos
 - ¿Quiénes ofrecen servicios a este eslabón de la cadena?
 - ¿Qué servicios ofrecen?
 - ¿Qué costos tiene el servicio?
 - ¿Qué tan útil es el servicio? ¿Logra solucionar el problema con el servicio ofrecido?
- Para el análisis de los servicios ofrecidos
 - ¿Qué servicios ofrecen en cada eslabón de la cadena (producción, poscosecha, procesamiento, comercialización, organización empresarial)
 - ¿Quiénes son los clientes del servicio?
 - ¿Qué costo tiene el servicio para su cliente?
 - ¿Qué tan efectivo es el servicio? ¿Logra solucionar el problema con el servicio ofrecido?
 - ¿Cuánto cuesta ofrecer el servicio?

Preguntas de facilitación / Línea de tiempo

Objetivo: Reconocer los momentos claves de la historia de la cadena con el fin de identificar aspectos positivos, negativos y lecciones aprendidas.

- Cuáles han sido los momentos claves en el desarrollo de la cadena durante los últimos años? En qué año ocurrió cada uno?
- Quiénes participaron en el momento clave? ¿Cuáles eran sus roles?
- Hubo apoyo externo durante este momento? ¿Quién lo facilitó?
- Qué fue lo bueno de este momento?
- Qué fue lo malo de este momento?
- Qué aprendimos de este momento?

(Una guía para usuarios está en elaboración, mayor información solicitarla a t.bernet@cgiar.org)

El CIP ha desarrollado el “Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)” para definir, analizar e implementar oportunidades de negocio en conjunto con los diferentes actores de la cadena.

El EPCP es una herramienta participativa que fomenta la interacción entre diferentes actores de la cadena productiva con el fin de estimular innovaciones entre todos los actores de una cadena productiva. Bien guiado y estructurado, el EPCP gradualmente genera (a) interés, (b) confianza, y (c) colaboración entre los actores que participen en este proceso participativo. Las innovaciones que engendra pueden ser nuevos productos o procesos, nuevas tecnologías o nuevas instituciones, que tengan en común el beneficiar a los diferentes actores de la cadena directa o indirectamente.

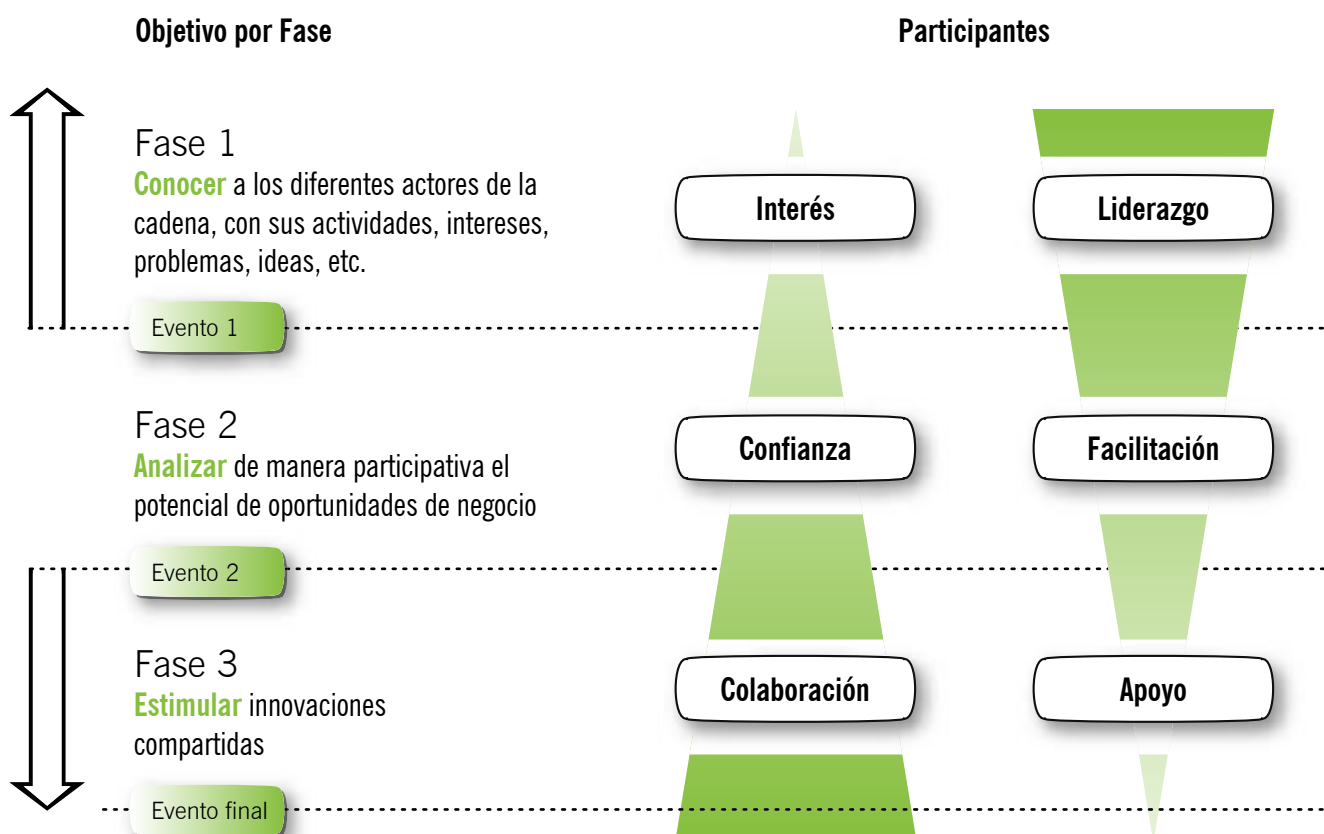
El EPCP es un método flexible a ser aplicado en diferentes contextos o cadenas productivas. ¡Su uso no se

restringe a la agricultura solamente! De todos modos, la institución que aplica el método deberá adaptar el EPCP al contexto dado tomando en cuenta los factores que mejoran y arriesgan la obtención del impacto deseado, como por ejemplo reducción de pobreza, empoderamiento del agricultor, efectos favorables en género y mejoramiento ambiental.

El único elemento fijo de este método participativo son sus tres fases, cuya duración es flexible, dependiendo del avance del proceso. Cada fase tiene un objetivo específico y un evento de cierre, donde los resultados y futuros pasos son presentados y discutidos con un grupo más grande de participantes. Es crucial que la institución que lidera el EPCP entienda la “lógica de sostenibilidad” que está detrás de estas tres fases, dejando paulatinamente a los actores claves asumir la influencia en la toma de decisiones mientras que esta institución asume más un rol facilitador.

Fase 1 del EPCP es un periodo de investigación diagnóstica. Generalmente toma de dos a tres meses e involucra entre 20 y 40 entrevistas cualitativas. En contraste con los estudios de diagnóstico convencionales, EPCP no enfatiza tanto en la recopilación y la evaluación de información técnica si no más bien en **la identificación de los actores claves de la cadena productiva para conocer sus intereses, problemas y propuestas de solución.**

Los contactos establecidos en las entrevistas ayudan a interesar y motivar a los actores a participar en el primer evento del proyecto. Para el evento de clausura de la Fase 1 se invita a las personas entrevistadas, otros actores claves de la cadena productiva y representantes de instituciones de investigación y del gobierno. En una primera parte del evento, los hallazgos de las entrevistas son presentados y discutidos en pleno. Luego dos o tres grupos de trabajo son formados basados en áreas temáticas, ligadas



en oportunidades de negocio, que han sido identificadas a lo largo de las entrevistas.

Estos grupos temáticos son los elementos claves de la Fase 2, ya que proveen un marco de trabajo de interacciones fructíferas donde se produce aprendizaje mutuo y se genera mayores niveles de confianza.

Fase 2 comienza con reuniones temáticas grupales que tratan desde un comienzo con el **análisis de oportunidades potenciales de negocios**. Para cada grupo temático la institución promotora provee un facilitador cuya tarea es la de preparar y guiar las diferentes reuniones. Es responsabilidad de esta persona estimular la buena participación y generar compromisos óptimos en las discusiones de grupo que requieren un fuerte enfoque hacia la demanda. El facilitador debe asegurar que las oportunidades potenciales de mercado sean correctamente identificadas y evaluadas, sin dar cabida a las interminables discusiones que vienen de un enfoque productivista.

Unas 6 a 10 reuniones por grupo serían suficientes para analizar cuidadosamente las diferentes oportunidades. En el proceso la institución líder puede contratar especialistas que apoyen a los grupos de trabajo con estudios de mercado. En el evento final de esta fase, las oportunidades de mercado son identificadas, en las cuales participan los miembros de cada grupo, son presentadas por cada grupo de trabajo y discutidas en plenaria. Este evento provee un momento conveniente para invitar e integrar a nuevos actores para fortalecer a los grupos de trabajo con nuevos conocimientos y capacidades.

Fase 3 del EPCP se concentra en la **implementación de las actividades que respondan a las oportunidades de mercado identificadas**. El tipo de actividades y el tiempo necesario para su implementación puede variar según los diferentes grupos de trabajo y proyectos: situaciones complejas requieren más tiempo, mientras que reuniones frecuentes aceleran el proceso.

En cualquier caso, un periodo de tres a seis meses será necesario para implementar satisfactoriamente las actividades planeadas. Luego en el evento de clausura de la Fase 3, cuando el EPCP termina, se presentan al público las **innovaciones generadas, que pueden ser comerciales, organizacionales o de proceso**, como información que ayuda a los diferentes actores a tomar mejores decisiones. A diferencia de los eventos previos, este último gran evento **es orientado hacia la prensa, políticos y donantes**. La idea es “capitalizar” todos los logros y echar luz a los actores claves que han participado en el proceso. Así se busca empoderar y dar continuidad a las innovaciones generadas.

El EPCP explícitamente termina con el gran evento de clausura de la Fase 3. Es importante **entregar la responsabilidad completa a los actores de la cadena** quienes son los dueños de las innovaciones generadas. Esto no quiere decir que la institución promotora no debe seguir apoyando a ciertas actividades luego para consolidar los productos innovados, procesos, e instituciones. Sin embargo, la institución líder debe tener mucho cuidado en no crear dependencias que arriesgan un manejo exitoso de las innovaciones por los propios actores. El grado de apoyo y el conjunto de actividades requeridos variarán según el caso, dependiendo de la naturaleza de las innovaciones y las capacidades de los actores. El apoyo adicional será aun más necesario cuando se trata de innovaciones institucionales.

La metodología de **EMBRAPA** para hacer análisis de cadenas propone 8 pasos:

Evaluación de la importancia de la cadena en estudio

Determinación y segmentación de los componentes o eslabones de la cadena

Identificación y determinación de los flujos existentes entre los distintos actores y segmentos de la cadena (Modelación)

Identificación de las relaciones comerciales entre eslabones

Conocimiento de las técnicas de transformación

Medición del desempeño interno y general de la cadena, en términos de eficiencia, calidad y competitividad

Identificación de factores críticos relevantes que limitan el desempeño de la cadena

Conclusiones: identificación de las demandas tecnológicas sujetas a investigación o propuestas de intervención inmediatas

Cadenas productivas y cadenas de valor

Si una cadena productiva es la sumatoria de relaciones actuales que encontramos en el campo entre actores de producción, manejo poscosecha, procesamiento, comercialización y oferentes de servicios de apoyo, es evidente que por múltiples razones ésta no es la situación deseada.

Las cadenas productivas existentes tienden a ser ineficientes tanto en temas de competitividad como en la función de generar riqueza en zonas rurales. También son proclives a concentrar la información y el poder en pocas manos, a reproducir una actitud de desconfianza entre los actores, promoviendo una competencia con base en los precios para productos básicos en un contexto de mercados poco exigentes y donde se premian los intereses individuales sobre los intereses de la cadena vista en su integralidad. ¿Hacia dónde debemos mover esta realidad?

Una posible respuesta es el desarrollo de lo que se reconoce como cadenas de valor. Una cadena de valor se diferencia de una cadena productiva por varias razones:

- Existe una visión común entre los actores para el futuro.
- Los participantes reconocen su interdependencia frente a los otros.
- Responde a una oportunidad específica de mercado y de los consumidores.
- Busca diferenciar el o los productos de la cadena en términos de valor.
- Genera un compromiso compartido entre los actores y niveles crecientes de confianza².

Estas diferencias no permiten desarrollar productos de mayor valor para nichos específicos del mercado donde productores de pequeña escala pueden competir mejor, salir de la trampa de competir por bajos costos y calidad, certificar el origen del producto de la cadena y garantizar su calidad y optimizar las relaciones a lo largo del sistema.

Una cadena de valor no involucra todos los actores de una cadena productiva ya que requiere compromisos, compartir información y negociar acuerdos y no todos los actores de la cadena productiva están dispuestos a asumir estos costos. Sin embargo, una cadena de valor efectiva debe incluir actores en las funciones claves de la cadena según el mercado.

Etapas para el desarrollo de una cadena de valor

¿Cómo se transforma una cadena productiva en una cadena de valor? Existen varias formas de facilitar el desarrollo de una cadena de valor. Etapas comunes entre los enfoques incluyen:

- Análisis de la situación existente o diagnóstico,
- Diseño de una estrategia de intervención,
- El lanzamiento de una iniciativa piloto, y
- El establecimiento de mecanismos para coordinación, monitoreo y aprendizaje. Otro aspecto común es la participación de los actores de la cadena en el proceso. Se resumen los métodos y factores de éxito de cada una de estas etapas en el siguiente cuadro.

Cuadro 1

Etapas, métodos y factores de éxito en el desarrollo de cadenas de valor³

Etapas	Métodos	Factores de éxito
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de oportunidades de mercado y contactos comerciales. - Identificación de actores claves. - Mapeo de la cadena. - Análisis de puntos críticos, DOFA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión completa de las oportunidades de mercado existentes para la cadena, no solamente productos y mercados existentes. - Análisis diferenciado de los actores según sus condiciones y realidades. - Inclusión de representantes claves de los actores especialmente del sector privado e informal (intermediarios). - Varias iteraciones de mapeo para triangular datos y llenar vacíos. - Articulador de la cadena neutral y respetado por los actores.
Diseño de una estrategia de intervención	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación actual entre los actores de la cadena. - Comparación de la cadena con otras similares (“benchmarking”). - Análisis prospectivo de mercados. - Selección de actividades iniciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis participativo diferenciado y después compartido. - Generación de un lenguaje común y relaciones más abiertas entre los actores. - Revisión de tendencias externas – benchmarking y prospectivo de mercados – como insumo para la estrategia. - Selección de actividades iniciales que benefician más a un actor en la cadena.
Actividades iniciales o pilotos	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de actividades iniciales. - Monitoreo y aprendizaje sobre actividades iniciales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoreo y evaluación honesto y abierto de las actividades iniciales. - Responsabilidades compartidas entre actores. - Actividades iniciales que requieren más compromiso y menos inversión financiera. - Uso de recursos y conocimiento local, no esperar fondos externos para iniciar.
Mecanismos de coordinación, monitoreo y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de un espacio rector de la cadena. - Roles, responsabilidades y resultados esperados de los actores participantes. - Sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios legítimos de discusión y toma de decisiones con facilitación neutral. - Representatividad de los actores claves en los espacios de toma de decisión. - Revisión y adaptación de los roles y responsabilidades según resultados. - Sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje simple y útil para los participantes. - Vínculos entre procesos y redes de apoyo micros (locales), mesos (departamentales) y macro (nacionales).



Las metodologías propuestas anteriormente sirven para este propósito si son aplicadas en su totalidad. De hecho la meta de cualquier análisis de cadena es lograr establecer una o más cadenas de valor entre miembros de la misma.

³ Basado en *The Agriculture and Food Council (2002)*, van Rockel et. al y la experiencia de CIAT con más de 30 cadenas en América Latina.

2. Casos de análisis

Un análisis de cadena con un enfoque de valorización de un territorio protegido

Casos de análisis | 11

El caso de la miel de abeja

(Proyecto de Protección de Bosques Nativos PROBONA–La Paz, Cochabamba y Santa Cruz en Bolivia)

Contexto global

El Programa de Bosques Nativos y Agroecosistemas Andinos (PROBONA), desde hace varios años apoya iniciativas que permitan a las comunidades campesinas obtener ingresos por el manejo y conservación de sus bosques.

Una actividad que se proyecta con buenas perspectivas es la producción de miel de abeja dado el potencial melífero de los bosques y el interés demostrado por la gente local para su desarrollo. Al momento son alrededor de 343 familias que han incursionado en la producción y comercialización de este producto en tres áreas de acción del Programa (Quime/Inquisivi, Independencia y Omereque).

Entre los departamentos de La Paz, Cochabamba y Sta Cruz, la forma de distribución de la miel de abeja en los mercados es distinta⁴ y, en el ejemplo, se trata únicamente del caso de La Paz por ser de mayor potencial comercial.

El diagnóstico rápido (2 meses) de la cadena estuvo enfocado en “los apicultores, beneficiarios del programa PROBONA” a fin de orientar la producción, organización y comercialización de la miel de abeja producida en las áreas de ampliación del proyecto. Tres preguntas orientarán el diagnóstico: *¿Qué impacto económico significa la producción de miel de abeja y para quién? ¿Es pertinente una organización de los apicultores y para qué? ¿Qué ajustes son necesarios en la estrategia global de PROBONA?*

Mayores resultados: caso del Departamento de La Paz

Se trata de una cadena corta ya que existen pocos eslabones entre el productor y el consumidor.

El negocio de la miel tiene buen futuro a nivel nacional puesto que el mercado aún no está saturado, especialmente en ciertas regiones del país.

Los principales cuellos de botella para la miel de bosque nativo se encuentran a nivel de los productores, quienes poseen baja capacidad de inversión, limitado conocimiento técnico y débil organización, y de la comercialización al no contar con una marca y calidad reconocidas.

El consumidor busca calidad ‘pura’ sin saber como reconocerla.

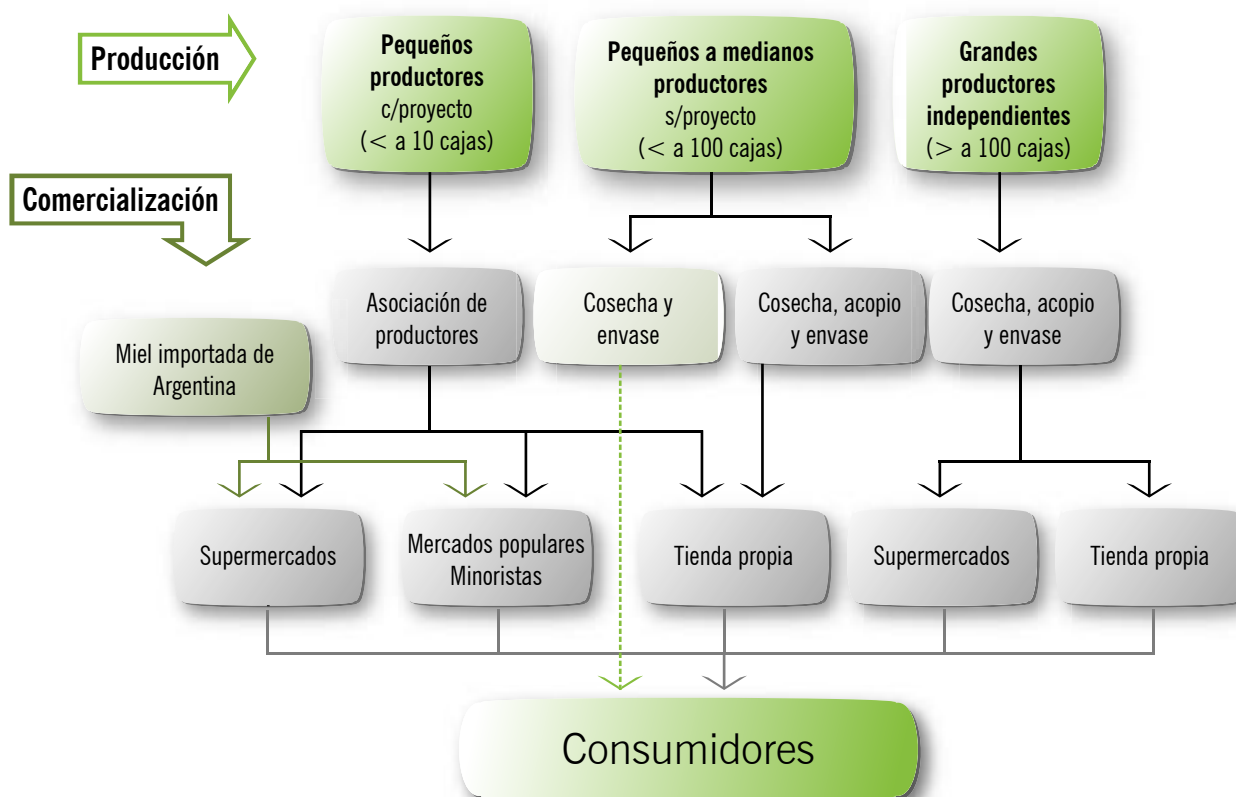
Los consumidores y revendedores confunden cristalización de miel de abeja con adulteración (añadir azúcar) y desconfían del pequeño apicultor que no sabe cómo garantizar la pureza de su miel. En La Paz, es una situación particularmente favorable a las agroindustrias que concentran la oferta de apicultores muy pequeños.

En La Paz, hay un oligopolio de agroindustrias bien establecidas.

Son los que difundieron el consumo de miel y APISBOL, IRUPANA, La Obrera,... son marcas reconocidas por todos los consumidores. Mantienen un precio alto en el mercado.

⁴ Bajo la influencia de proyectos alternativos y ambientales que difundieron la producción de miel de abeja por pequeños productores en Cochabamba.





La miel de Bosque Nativo: con potencial de posicionarse en un mercado a condición de convencer al consumidor

Consumidores y agroindustrias buscan una miel orgánica y con imagen de “Bosque Nativo” buen potencial de concentrar toda la oferta en una asociación, conseguir el volumen y una presentación atractiva. Sin embargo, en las zonas de intervención de PROBONA, son pocos los apicultores que estarían en condiciones de abastecer este tipo de demanda. Producir y vender miel de abeja es rentable a partir de 10 – 20 colmenas; con menos todo sirve para el consumo familiar. Sin embargo, la producción total de miel de Bosque Nativo, de unos 1000 Kg anual, proviene solamente de unos 5 a 8 apicultores.

¿En Bolivia y Ecuador, las OA⁵ funcionan con aportes de 2 o 3 apicultores no más!

Las OA, unas más autónomas que otras, tienen siempre la misma característica: 2 o 3 socios entregan más de 80% de la producción total y los demás quedan con menos de 5 colmenas; lo cual no les asegura un ingreso significativo. Existen frenos (conseguir el saber-hacer, arriesgarse, estar ya insertado en economía de mercado, conseguir material) pero son superables en una pequeña escala de 25 colmenas. *¿Entonces, por qué no hay más apicultores?*

Resistencia a la organización y proyecto sin visión empresarial: ¿Únicos factores?

Existe un oligopsonio en un mercado local ventajoso: informal y poco exigente, de buen precio pero fácilmente saturado lo que no favorece una asociación de apicultores. Además, el proyecto vinculó la apicultura como un incentivo a la participación en actividades de protección del Bosque Nativo.



5 OA = Organizaciones de Apicultores

Un análisis prospectivo de una cadena agroalimentaria⁶

El caso de la tunta y del chuño en el altiplano central boliviano

(Fundación PROINPA, Bolivia)

La miel de abeja es el caso de un producto con identidad territorial, rentable en un mercado interno que paga mayor precio que el mercado internacional.

Reflexión en una forma asociativa adecuada con la dinámica local y la estrategia global del proyecto

Las contrapartes ejecutoras de PROBONA fueron elegidas por sus habilidades y experiencia en el tema de educación ambiental, 1er objetivo de PROBONA. Queda poco tiempo y pocas orientaciones estratégicas para el fortalecimiento y empoderamiento organizativo.

¿Entonces, qué orientación dar a las actividades productivas impulsadas?

1. Fortalecimiento de las organizaciones económicas campesinas que trabajan con la miel.
2. Capacitación técnica a los asociados para que logren mayores conocimientos y destrezas en la producción de miel con miras a un producto competitivo y de calidad.
3. Identificación junto con los asociados de posibles compradores y canales de comercialización.
4. Crear una institucionalidad aparte para consolidar la visión de negocio y llegar a una asociación que represente a todos los socios. Permite la valorización de un producto con identidad territorial pero no se garantiza la *autonomía y sostenibilidad, tampoco la participación de los apicultores in situ.*

Antecedentes y problemática estudiada

La Fundación PROINPA está ejecutando trabajos de investigación y desarrollo en la producción de papa en el altiplano central de Bolivia (3.600 a 3.800 msnm), donde los rendimientos de papa son bajos (4 a 6 t/ha) debido a plagas, heladas, sequía y al uso limitado de insumos (Zevallos, 1997).

Los habitantes del Altiplano han procesado papas de forma tradicional por siglos. El método de elaboración de un tipo de papas congeladas y deshidratadas conocidas con el nombre de “chuño y tunta” es factible gracias a las heladas que ocurren en la noche. Estos productos se elaboran básicamente con papas amargas que son más tolerantes a las heladas y sequías. Los productos procesados pueden guardarse durante meses y a veces años. El chuño y la tunta son utilizados regularmente en la dieta de las poblaciones de las zonas de altura del Perú y Bolivia (J. Woolfe, 1987).

El **objetivo del estudio** fue el de identificar las características principales de la cadena alimentaria del chuño y la tunta del altiplano central de Bolivia, para de esta forma priorizar las demandas de innovación tecnológica, los puntos críticos y las oportunidades de mercado.

Metodología aplicada

La metodología aplicada fue la de EMBRAPA (Gómez de Castro & Valle Lima, 1999). Ver síntesis metodológicas.

6 CUTIPA Z., CANAHUA A., 2001. *Evaluación de cinco variedades de papa en la elaboración de la tunta en Puno, Perú*. CARE-Perú. 34 p. ESPRELLA R., et al 1999. *La elaboración del chuño y la tunta en las comunidades de Umaña y Puchuni*, Fundación PROINPA, Bolivia, 32 p.

Conclusiones, cuellos de botella y actores

La cadena de chuño y tunta tiene una producción aproximada de **2.479 y 1.938** toneladas al año, producido aproximadamente por unas 5.600 familias.

Del análisis de la cadena se concluye que la competitividad de la cadena agroalimentaria del chuño y la tunta boliviana frente a la peruana, tiene las siguientes características:

- Los precios de la tunta peruana, puestos en el mercado de La Paz, son 11.4% más bajos.
- La calidad de la tunta importada y nacional son prácticamente similares.
- En el año 2000 se incrementó la importación de tunta peruana, posiblemente debido al tipo de cambio monetario o al año agrícola.
- En los mercados de Cochabamba y Santa Cruz, no se identificó la presencia de tunta peruana.
- La tunta procedente del Perú es elaborada con papas amargas y dulces procedentes de la sierra y a precios más bajos.

GOMEZ de CASTRO A M & VALLE LIMA S M, 1999. *Prospección de cadenas agroalimentarias*, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuaria (EMBRAPA), IICA Procritropico, Brasil, 140 p. GUIDI A., ESPRELLA R., AGUILERA J., 2002. *Características de la cadena agroalimentaria del chuño y la tunta en el altiplano central de Bolivia*. Documento de trabajo, PROINPA, Bolivia.

Los factores críticos o cuellos de botella identificados en los eslabones de la cadena son los siguientes:

Eslabón	Factores críticos relevantes
Proveedores de insumos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de semilla de variedades tolerantes a las heladas. • Precio de la semilla poco accesible a los productores.
Productores agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos rendimientos en la cosecha y bajas utilidades (mal manejo MIP y MIC). • Mala calidad de tubérculos por factores bióticos y abióticos. • Bajos precios al momento de la cosecha. • Altos costos de crédito para la producción.
Elaboradores de chuño y tunta	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de la papa como materia prima. • Bajos rendimientos en la elaboración por defectos en los tubérculos y bajas utilidades. • Bajos precios para el producto de segunda y tercera calidad.
Mercado mayorista	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo del producto de origen nacional. • Falta de uniformidad en el producto adquirido. • Manipulación deficiente producto contaminado.
Industria	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estándares de calidad. • Mala presentación. • Manipulación deficiente/producto contaminado. • Ninguna promoción y publicidad.
Mercado minorista	<ul style="list-style-type: none"> • Faltan estándares de calidad. • Manipulación deficiente/producto contaminado. • Alto precio del producto nacional.
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Desprecio por su origen y suciedad. • En algunos casos se revaloriza el producto como tradición andina. • Falta de referencia con respecto a la calidad y el origen. • Faltan nuevos productos más atractivos para el consumo.

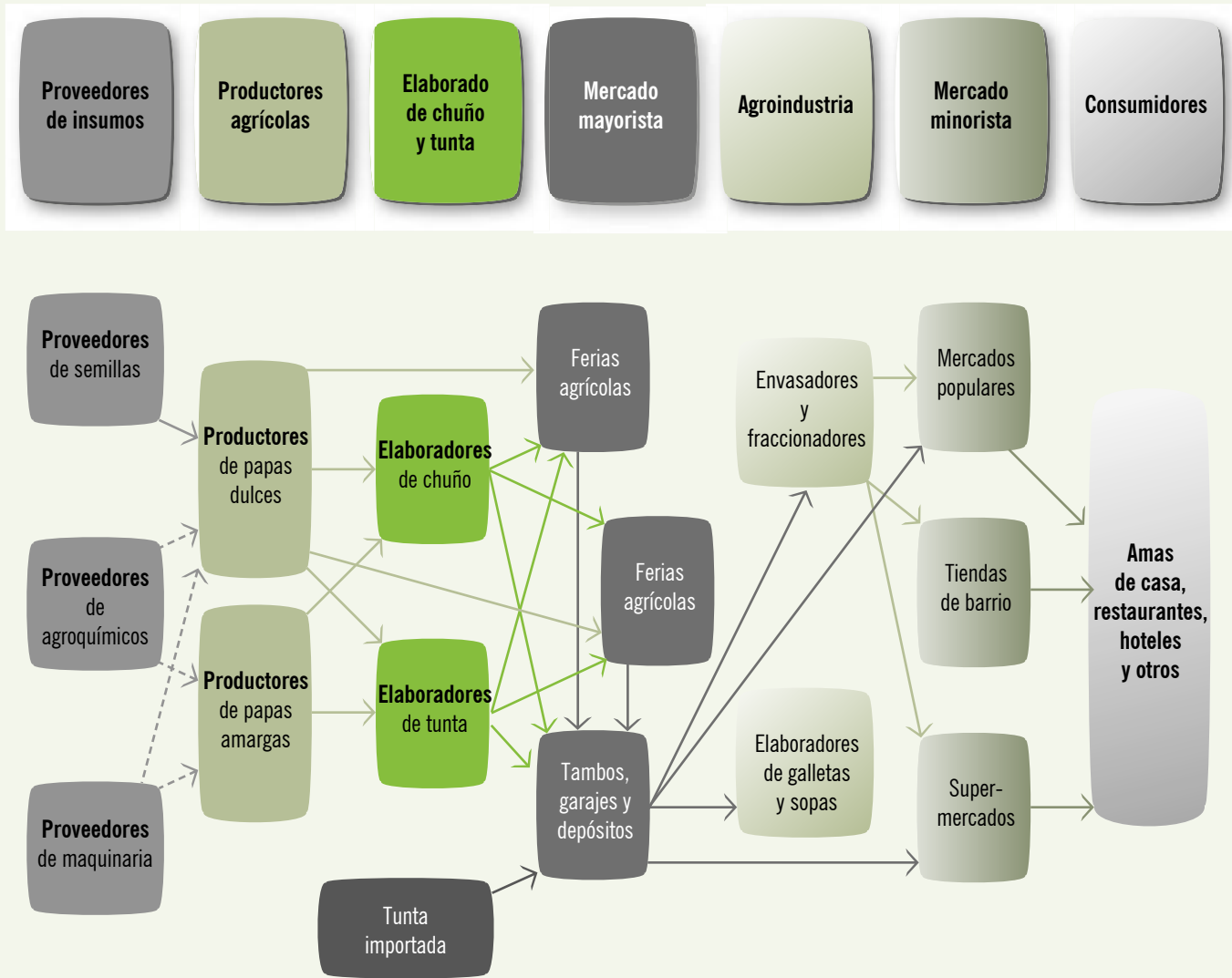
Posibles líneas de acción

En el cuadro siguiente se muestra un resumen de las demandas tecnológicas y las propuestas de intervención en la cadena del chuño y la tunta.

Eslabón de la cadena	Demandas de investigación	Propuestas de intervención
Proveedores de insumos		Multiplicación de semilla de papa de variedades aptas para el chuño y la tunta.
Productores agrícolas	Todas aquellas investigaciones clásicas para identificar y solucionar aspectos referentes al MIC y MIP.	Capacitación y transferencia de tecnología en MIC y MIP (heladas, sequías, berruga, trips, polilla, etc.).
Elaboradores de chuño y tunta	Investigar distintas variedades de papa por su aptitud para la elaboración. Investigar distintos tipos de nidos (para aguas estancadas). Investigación de los procesos de lixiviación de almidones y otros nutrientes en los procesos de elaboración. Investigar el frotado o pelado con distintas técnicas. Investigar con mayor precisión los costos de elaboración.	Transferencia de tecnología en el manejo y almacenamiento del chuño y la tunta (control de la polilla, roedores y otros patógenos).
Mercado mayorista	Investigar formas de almacenamiento más económicas.	
Agroindustria	Identificar y desarrollar normas de calidad para cada producto presente en el mercado. Obtención de nuevos productos industriales.	Difusión de las distintas normas de calidad obtenidas. Empacado de chuño y tunta de alta calidad, con sello de origen y marca.
Mercado minorista	Identificar claramente las preferencias de calidad que demandan los consumidores, tanto para el chuño como para la tunta.	Programas de marketing y promoción del chuño y la tunta adecuados.

Diagrama de la cadena

Ambiente organizacional



Ambiente institucional

- Flujo de producto esporádico ----->
- Flujo de producto —————>
- Flujo de capital va en sentido inverso

El caso del brócoli congelado para la exportación

(Consortio de hortalizas en la Provincia de Chimborazo –proyecto de comercialización en Ecuador)

La empresa comunitaria de producción de brócoli

A través de su *empresa comunitaria (HGZ)*, los productores de la comunidad de Gatazo Zambrano tienen un contrato con una empresa de exportación de brócoli congelado. Si bien este contrato ha permitido a la empresa ganar en autonomía y a los socios consolidar su posición en un mercado hasta hoy limitado a los medianos productores y hacendados, aparecía también riesgoso siendo el único nicho de mercado de HGZ. El análisis de la cadena ha sido una herramienta para entender el impacto socio-económico para los diferentes pequeños productores de brócoli de HGZ y se realizó en 6 meses.



Los mayores resultados

Ecuador, **décimo exportador mundial de brócoli congelado, y casi toda la producción nacional para la exportación**

Tiene ventajas comparativas por factores agro-ecológicos y de infraestructura vial; factores que mantienen el brócoli ecuatoriano en nichos de mercado de alta calidad. El riesgo a futuro vendrá de un producto chino de menor calidad pero más barato.

Un sistema socio-productivo para garantizar calidad y continuidad de producción

Para garantizar la calidad y flexibilidad en el mercado internacional, la empresa congeladora – exportadora determina los criterios de calidad y les maneja desde el eslabón productivo; por lo tanto, existe una coordinación vertical total asegurada por una lógica integrada o de producción bajo contrato (tipo HGZ).

Sistema socio-productivo integrado

- Alta competitividad en costo garantizada por inversiones altas, con estructura de acopio clave.
- Mantiene su posición en mercado por relaciones de confianza con clientes tipo supermercados y presencia en mercados exigentes (Japón).
 - Riesgo: débil reactividad en nuevos nichos de mercado.

Sistema de producción bajo contrato

- Alta reactividad para mercados puntuales; poca inversión tecnológica y énfasis en la función de negociación comercial.
- Contratos de pre-producción con obligación de calidad en las entregas y riesgos de pérdida compartidos con productores.
- Riesgo: solamente en mercados con mucha competencia.

HGZ, proveedor clave pero asume mayores riesgos y costos

La producción de HGZ es significativa para su comprador 'IQF Agroindustria S.A.' siendo su segundo proveedor nacional, pero HGZ soporta las pérdidas de producción por riesgos climáticos y en caso de sobreproducción. También, los costos tal como el transporte y la de clasificación de producto están a cargo de la empresa comunitaria.

Herramienta:
Modelización de los canales de comercialización – Matriz de costos de la transacción

Riesgos y costos que al final asume el pequeño productor

El brócoli es el cultivo de mayor rentabilidad⁷, pero unos pocos logran producirlo en continuidad. Es un riesgo económico demasiado importante para la mayoría ya que HGZ les facilita toda la logística pero una gran parte de riesgos y costos son asumidos por los productores. Es un factor de diferenciación rápida entre productores de la comunidad y los que pueden capitalizar son los antiguos líderes con mayor tierra bajo riego y unos jóvenes innovadores que se arriesgaron antes en un monocultivo de cebolla y empezaron pronto el cultivo de brócoli en forma individual.

Herramienta:
Estudio sistemas de producción – Análisis socio-organizativo

7 Además de la ventaja de tener un precio fijo y de poder planificar su producción.

Un análisis de cadena para: Orientar el plan de negocio de un gel

Caso del pollo de engorde faenado del grupo Don Pollo (Proyecto Emprender – Latacunga – Provincia de Cotopaxi - Ecuador)

Acciones pos-análisis

- El proyecto y HGZ facilitan servicios financieros y no-financieros para permitir el ingreso de nuevos productores aunque siguen cultivando en forma esporádica.
- Se anticipan las reacciones del comprador (aliviarse del transporte, restringir la entrega por cuestiones de calidad) conociendo su lógica, para negociar de mejor forma el contrato con IQF y entrar en proceso de colaboración mutua (apoyo técnico, ...).
- Un análisis socio-organizativo permite la identificación de la poca aceptación de la forma de gestión actual, la resistencia de los antiguos líderes vinculados a formas de organización paternalista.

Un punto de discusión:
¿Cómo conciliar una visión empresarial y la organización comunitaria que regula los juegos de poder?

Límites y ventajas de la herramienta en ese caso

- Las acciones recomendadas se enfrentan a 'medidas de urgencia'.
- No permite responder a una necesaria diversificación de los productos comercializados por la empresa comunitaria.
- Es una foto de un momento que cambia muy rápidamente.

¡Don Pollo frente a las grandes agroindustrias!

En 2001, el proyecto Emprender pretende aumentar la competitividad económica de unos grupos de productores seleccionados en 3 Provincias de la Sierra Central. Por lo tanto, en Latacunga, Emprender actuó como una chispa para que unos 20 avicultores de pollo de engorde se agrupen conformando 'Don Pollo'.

Existe un oligopolio entre pocas familias "mayoristas – faenadoras" que controlan el mercado del pollo faenado. Para Don Pollo, además de lograr una integración vertical (producir y faenar), reunirse fue una reivindicación para mostrar a los intermediarios que podían existir sin ellos y que además les pueden hacer competencia. El diagnóstico rápido (1 mes) de la cadena de pollo de engorde en Cotopaxi respondía a una demanda muy específica: Evaluar el impacto de la estrategia de Don Pollo para cada socio e identificar mercados para el pollo faenado, tanto como los posibles cuellos de botella al entrar en ese mercado.

¿En este caso, por qué no hacer solamente un estudio de mercado?

El estudio de la cadena incluye también el análisis del sistema productivo y permite comparar varios canales de comercialización de pollo pelado.

Resultados

Capacidad productiva limitada por el capital financiero: balanceado costoso.

El mayor cuello de botella es el costo muy importante del balanceado con una rotación del capital cada 2 meses. Estamos en un barrio de Latacunga y los avicultores no tienen acceso a tierra agrícola; por lo tanto, el mayor factor de diferenciación es el hecho de tener o no otro ingreso significativo lo que define la capacidad en aumentar rápidamente el número de pollos de engorde. *Una propuesta fue: especializar la actividad según 3 tipos de avicultores, entre la crianza de pollos hasta los 21 días y crianza de pollos desde los 21 días hasta las 7 – 8 semanas, permitiendo una rotación más rápida del capital.*

Integrar la cadena hasta el faenamiento en un mercado "pollo de campo"

Existen 2 lógicas socio-productivas: una integración completa de la cadena por grandes agroindustrias y una comercialización en mercados populares dirigida por una familia faenadora.



Mercado de los asaderos

Integración completa de la cadena Tipo PRONACA, Pollo ORO

- Alta competitividad asegurada por una tecnología óptima y el control de la cadena desde la producción de pollitos.
- Alta flexibilidad con aparato de acopio del pollo congelado.
- Oligopolio en el mercado de pollo pelado –congelado.
- Único abastecedor de asaderos en Latacunga.

Mercados abiertos y ferias

Control por una familia faenadora

- Fuerza está en la ocupación histórica del mercado popular del pollo faenado fresco y grande.
- Relación de dependencia con sus proveedores por haber transmitido su conocimiento (además de un servicio de crédito).
- Consigue la calidad y cantidad deseadas al día, a precio de la plaza.

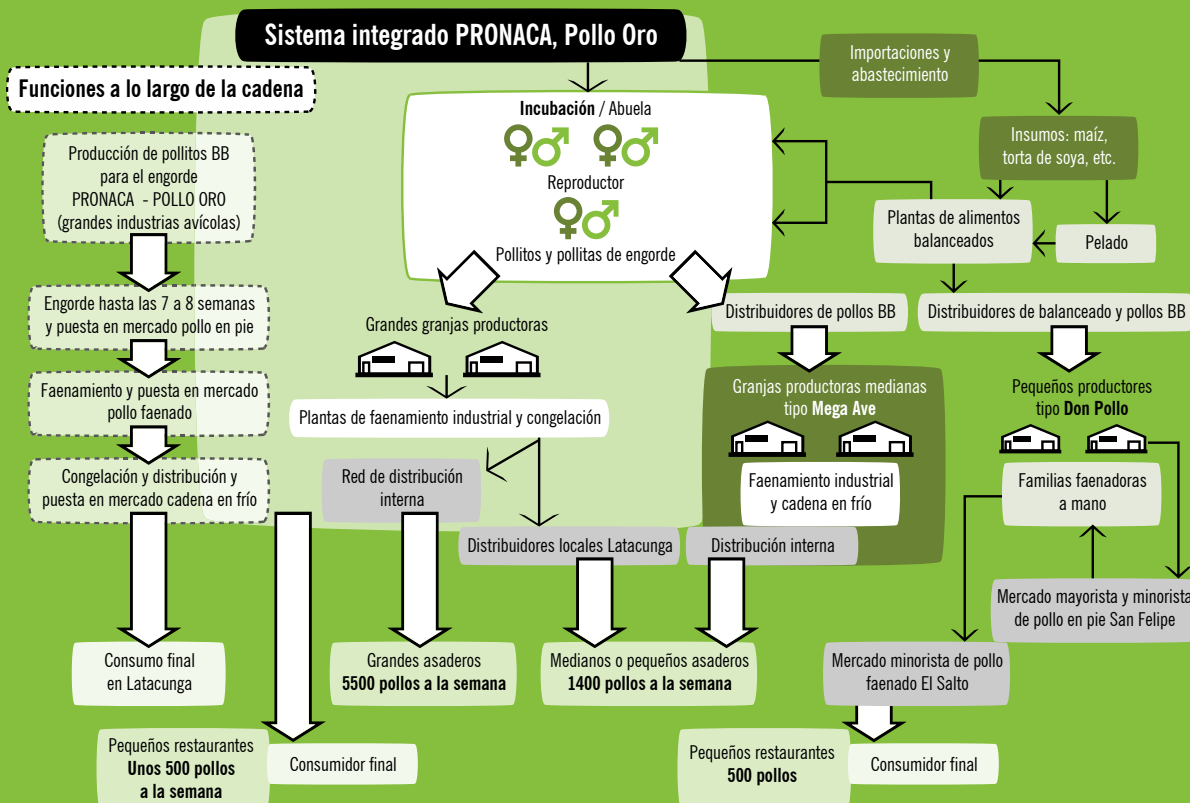
Don Pollo no tiene la capacidad de competir en esos dos nichos de mercado; por lo tanto le queda el nicho del pollo “de campo”: grande, amarillo, con un control de la alimentación y garantía de sanidad.

Actividades pos-análisis

El análisis fortaleció el grupo en su objetivo de entrar en el nicho del pollo de engorde tipo “campo” lo que obliga a un pelado manual, artesanal. Se había conseguido un financiamiento de la Municipalidad para una planta de faenamiento totalmente equipada. Se sugirió utilizar el fondo de la peladora para tener un ‘fondo rotativo’ (para otorgar un crédito a sus clientes o promocionar el producto). Con herramientas de mercadeo, se hicieron recomendaciones para lanzar un nuevo producto en el mercado, con una estrategia de precio adecuada.

¿Diagnóstico de cadena productiva: un servicio operacional del proyecto para las organizaciones campesinas?

En el fortalecimiento de las OECA's, el tema de los servicios financieros y no financieros es central para lograr su competitividad en el mercado. En este caso, se ha visto el diagnóstico rápido de la cadena como un servicio dado por el proyecto en la definición del plan de negocio del grupo. La participación del grupo se dio en la devolución de los resultados pero no se logró llegar a una modificación del plan de negocio planteado anteriormente: ¿Traducción de una ineficiencia del diagnóstico? Unas conclusiones del diagnóstico sirven de criterios de ‘seguimiento y evaluación’ del proyecto lo cual da un tiempo para ver el impacto real del uso de la cadena productiva.



Rescatando un cultivo ancestral con investigación y organización de la cadena

El caso del yacón

(Centro internacional de la papa CIP - en Perú)

Antecedentes y problemática analizada

El yacón es una raíz andina que, por ser altamente perecedera, por siglos sólo ha sido un alimento de autoconsumo. Hoy existe un fuerte interés de parte de consumidores y empresarios por este cultivo, debido a tres hechos:

- Estudios japoneses recientemente publicados que demuestran efectos interesantes del yacón sobre la salud.
- El primer puesto ganado por el Centro Internacional de la Papa (CIP) con un “jarabe de yacón” presentado al concurso Innovación Tecnológica Agroindustrial (ITA), organizado en el año 2000 por PyMAGROS (Programa de articulación entre Mercados y Productores del Agro de la Sierra en el Perú), financiado por CO-SUDE.
- El escándalo político en el Perú en el año 2001, cuando el Perú envió germoplasma de yacón a Japón para su investigación.

La amplia difusión de esta información causa una demanda inmediata para este cultivo. Se establece un precio de mercado alto, creando una gran expectativa entre los agricultores, que expanden el cultivo rápidamente en diferentes regiones del Perú. Sin embargo, el precio del yacón se desploma en febrero del 2003. Ni el mercado local ni el mercado de exportación pueden absorber la oferta de yacón a tan corto plazo.

Estrategia para construir una cadena productiva sostenible

Con el objetivo de promover el jarabe de yacón como producto natural y saludable –que encaja bien con las tendencias del mercado a nivel nacional e internacional– el Programa PyMAGROS y el Centro Internacional de la Papa (CIP) forman en el año 2001 una alianza estratégica. La finalidad de esta colaboración es posicionar este producto exitosamente en el mercado, y así inducir mayores ingresos en zonas rurales del Perú.

En su estrategia de crear una óptima relación comercial entre grupos de productores de yacón y una empresa privada la alianza define el ‘Enfoque de Mercado para Conservar la Biodiversidad Agrícola’ (EMCBA)⁸. Esta metodología combina actividades de investigación con aquellas de desarrollo y define sistemáticamente los pasos a tomar para lograr el impacto deseado en ambos lados de la cadena, en el mercado y en la producción primaria (ver cuadro siguiente).

Pasos del EMCBA

I. Investigación de atributos promisorios en el cultivo

II. Sondeo de mercado y desarrollo de un nuevo producto con potencial

III. Análisis de la factibilidad económica

IV. Elaboración de un nuevo y sólido concepto de mercadeo

V. Evaluación del concepto de mercadeo y del producto por consumidores (grupos focales)

VI. Protección de la marca comercial del producto para su negociación posterior

VII. Selección de la empresa más promisoriosa y preparación de su plan de negocio

VIII. Negociación y transferencia de información, producto y marca a la empresa elegida

IX. Monitoreo del operador (empresa) y su impacto en las zonas de producción y en el mercado



⁸ Bernet T., Higon A., Bonierbale M., and Hermann M. Market Approach to Conserving Agrobiodiversity. In: *UPWARD. 2003. Conservation and Sustainable Use of Agricultural Biodiversity: A Sourcebook. User's Perspectives with Agricultural Research and Development*. Los Baños, Philippines.

Conclusiones, cuellos de botella y actores de la cadena

Hasta ahora, el EMCBA ha dado pautas interesantes sobre cómo trabajar *con* y *para* el mercado en beneficio de los pequeños productores y la conservación de la biodiversidad. A la vez el EMCBA eleva la pertinencia de las actividades de investigación y de desarrollo, respondiendo a la demanda real de los diferentes actores de la cadena.

Esta nueva forma de trabajar en alianza, entre entidades de investigación y de desarrollo, con los pequeños productores, asegura una sólida estrategia comercial. Ésta es clave para marcar la diferencia frente a los numerosos productos que pequeños empresarios suelen lanzar informalmente al mercado por prueba/error y sin tener claro sus efectos sobre la salud humana, perjudicando la confianza del consumidor y la imagen del cultivo.

Para minimizar el impacto negativo de esa informalidad, sería ideal recorrer más rápido los diferentes pasos del EMCBA. Nuestra experiencia, sin embargo, demuestra que todas las actividades necesarias de investigación y de desarrollo requieren su tiempo. Acelerar el lanzamiento del producto sin que los productores hayan adquirido las competencias necesarias para gestionar su organización frente a ese mercado pondría en peligro este nuevo negocio y la sostenibilidad de la cadena.

Posibles líneas de acción

A la fecha se ha avanzado hasta el paso 7 del EMCBA y falta evaluar y seleccionar la empresa más promisoría para operar la parte comercial del proyecto. Para esta última etapa, la alianza estratégica se ha reforzado con un administrador de fondos de inversión, el Small

Enterprise Assistance Fund (SEAF), con amplia experiencia en planes de negocio y la negociación con empresas privadas.

En síntesis, siguiendo los pasos de EMCBA, la alianza impulsará la negociación y transferencia a la empresa elegida y el monitoreo a sus actividades.



✓ Ahora



Gráfico de la cadena productiva del yacón



✓



✓



PyMAGROS y Centro Internacional de la Papa (CIP), Perú
 Thomas Bernet⁹ y Albéric Hibon¹⁰

⁹ Economista Agrícola, Investigador en el Centro Internacional de la Papa (CIP), Lima, Perú.

E-mail: t.bernet@cgiar.org

¹⁰ Economista Agrícola, Director de PyMAGROS-COSUDE, Lima, Perú. E-mail: ahibon@paso.org.pe

Generando innovaciones en una cadena productiva

El caso de la papa

(Proyecto innovación tecnológica y competitividad INCOPA en el Perú)

Una cadena informal, ineficiente e incipiente

La papa sigue siendo uno de los cultivos más importantes del Perú, tanto desde el punto de vista de la producción como del consumo. No obstante, el consumo per cápita ha caído en promedio 40% en los últimos 30 años. Razón principal de esta situación es la falta de “modernización” en las formas de comercialización y presentación de la papa. Tanto fresco y procesado, la papa ha perdido “mucha cancha” contra sus competidores principales, el arroz y los fideos, que se han visto respaldados con marcas comerciales y promoción publicitaria.

La ausencia de innovación comercial de cierto modo es resultado de un proceso de comercialización tradicional y poco eficiente. Por ejemplo, a nivel mayorista todavía se usa envases que pesan hasta 130 kg, perjudicando enormemente la buena selección y clasificación de la papa. Por eso no es sorprendente que la mayoría de los compradores en los mercados mayoristas corten y abran el saco de papa para ver su contenido antes de comprarlo. ¡Resultado que ambos productores y consumidores están “pagando el precio” por esta ineficiencia en la cadena de la papa!

Aplicación y logros del EPCP en el sector peruano de la papa

El Centro Internacional de la Papa (CIP) ha venido desarrollando y aplicando el EPCP en su proyecto “Incopa”¹¹ financiado por la COSUDE (Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo), el cual apunta a crear nuevas oportunidades de negocio a favor de los pequeños productores de papa en el Perú.

Se inició un diagnóstico (=Fase 1), en marzo 2002 basado en 24 entrevistas cualitativas hechas a diferentes actores de la cadena productiva, donde han participado agricultores, ONGs, comerciantes, procesadores y distribuidores. Después de presentar los resultados del diagnóstico en mayo, se formaron dos grupos de trabajo para analizar las oportunidades de negocio existentes y potenciales (=Fase 2). Uno de los grupos de trabajo desarrolló un nuevo sistema de mercadeo para un producto de papa al mayor: una marca comercial para un producto de calidad, bolsas estandarizadas de 50 kg con papas seleccionadas y clasificadas usando diferentes variedades de papas de diferentes zonas de producción. El otro grupo de trabajo desarrolló un nuevo producto industrial: hojuelas hechas en base de papas nativas amarillas, cultivadas en las alturas de los Andes.

En este caso, un consultor ayudó al grupo con un estudio de mercado para definir el posicionamiento de producto y las utilidades del mismo. Luego de un evento realizado en septiembre, donde los resultados de los dos grupos temáticos fueron presentados a una audiencia más grande y nuevos actores claves



fueron involucrados, ambos grupos comenzaron a implementar paso a paso las actividades necesarias para lanzar los diferentes productos innovadores (=Fase 3). En el gran evento final de clausura, todas estas innovaciones fueron presentadas al público y actores del sector como parte de la “cadena de papa mejorada” explicada por los mismos participantes del proyecto. Luego de un año de trabajo conjunto, los siguientes “productos” fueron lanzados el 11 de junio del 2003:

- “Papy Bum”: una marca registrada de hojuelas de papa hechas a base de papas amarillas nativas.
- “Mi Papa – Seleccionada & Clasificada” una marca registrada para una bolsa de 50kg de papa estandarizada para venta al mayoreo con papas seleccionadas y clasificadas, para las diferentes variedades comerciales de papa.
- “CAPAC PERU”: una nueva asociación sin fines de lucro cuya función es la de servir de plataforma que involucre a los diferentes actores de la cadena productiva con el fin de promover la calidad en el mercadeo de cultivos andinos. Esta organización es dueña de la marca “Mi Papa” y cuenta con su propia pagina web: www.capacperu.org

- “Papa al día”: un boletín diario de precios de más de 20 variedades y clases de papas que se comercializan en el Mercado Mayorista No. 1 en Lima.
- Una nueva máquina seleccionadora: una máquina flexible y de bajos costos a ser usada en diferentes zonas de producción para la clasificación de diferentes calibres de papa.

Conclusiones metodológicas

El EPCP fue implementado en el Perú para crear una plataforma funcional donde agricultores, actores del sector privado e instituciones de apoyo pudiesen interactuar. El EPCP se convirtió en un mecanismo generador de innovaciones grupales. A la vez creó un excelente contexto de aprendizaje mutuo que facilitó la definición de respuestas prácticas en función de demandas reales. Para el CIP este método

ha ayudado a orientar mejor sus actividades de intervención para articular la investigación con la demanda. Sin embargo el reto más grande para el CIP fue asegurar la buena participación de su grupo meta en el proceso, los pequeños productores. Dada la distancia entre Lima y las principales zonas de producción, ellos solo podían estar involucrados en el proceso esporádicamente, principalmente en los eventos de clausura de cada Fase. En este sentido CIP confió en las diferentes ONGs para representar a las necesidades de los agricultores en el proceso y su capacidad de fortalecer el vínculo hacia el último eslabón de la cadena. Si se busca empoderar los pequeños productores, es recomendable de antemano definir mecanismos que faciliten el involucramiento de los productores en definir y responder a las innovaciones generadas mediante el EPCP.

Gráfico de la cadena productiva de la papa



Secretaría Técnica
Calle El Zuriago 100
y Av. de las Sierritas
Casilla: 17-17-994
Quito - Ecuador

Tel: (+593 2) 243-0349
228-8742
Fax: (+593 2) 243-8545
asocam@ula.satnet.net
www.asocam.org

Asocam
Agricultura Sostenible
Campesina y Montaña



inter
cooperation

Ministerio de Recursos Naturales
Gobierno Rural
Gobernabilidad Local y Social OMI