

Cadenas de valor

CREANDO VÍNCULOS COMERCIALES PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA

Fundación CODESPA

Edición CODESPA
2010





Cadenas de Valor

CREANDO VÍNCULOS COMERCIALES PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA

Fundación CODESPA

Edición CODESPA

2010



Coordinadora

María Jesús Pérez

Directora del departamento de Investigación e Innovación Social, Fundación CODESPA

Autores

María Jesús Pérez

Directora del departamento de Investigación e Innovación Social, Fundación CODESPA

Mónica Gil-Casares

Técnico del departamento de Investigación e Innovación Social, Fundación CODESPA

Marco Vernooij

Técnico de Comercialización, Fundación CODESPA Ecuador

Rocío Loyola

Técnico del departamento de Investigación e Innovación Social, Fundación CODESPA

Silvia Loro

Técnico del departamento de Investigación e Innovación Social, Fundación CODESPA

Javier Costa

Responsable de la Unidad de Evaluación, Fundación CODESPA

Colaboradores expertos

Benjamin Fowler

Consultor Independiente sobre Desarrollo y Value Chain Finance

Enrique Manuel Rojas

GTZ Perú, agencia alemana de cooperación. Programa de Desarrollo Rural Sostenible

Quang Van Nguyen

International Development Enterprises (IDE) Vietnam

Carlos Felipe Ostertag

Director de CODER (Corporación para el Desarrollo Empresaria Rural)

Daniel Roduner

Agridea – Coordinador de la iniciativa Community of Practice on Value Chains in Rural Development

Ricardo Alem

FTDA-Valles (Bolivia)

Nancy Domínguez

VallenPaz (Colombia)

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el texto de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de los propietarios del copyright.

© 2010 Edición CODESPA

Diseño y maquetación: Pyma3Comunicación

Índice

PRESENTACIÓN.....	7
ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	7
ENTIDADES COLABORADORAS	8
CARTA DEL DIRECTOR	9
EL EVENTO	11
CAPÍTULO I.	
CADENAS DE VALOR: UN PROPUESTA DE DESARROLLO.....	13
1. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO	15
2. DISTINTAS ESTRATEGIAS PARA TRABAJAR BAJO EL ENFOQUE DE CADENAS DE VALOR.....	19
3. ¿QUÉ PAPEL HAN DE JUGAR LAS ONG EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO BAJO EL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR?	20
4. PREMISAS PARA ACTUAR, ELEMENTOS CLAVE Y ORIENTACIONES	23

CAPÍTULO II.	
ASPECTOS CLAVE DEL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR.	
LA VISIÓN DE LOS EXPERTOS.....	29
1. FORTALECIMIENTO DE ENLACES HORIZONTALES Y VERTICALES. ASOCIATIVISMO Y PODER DE NEGOCIACIÓN EN LA CADENA DE VALOR.....	31
2. SELECCIÓN Y DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL CON ENFOQUE DE CADENA DE VALOR. PAUTAS PARA LOGRAR QUE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES SE APROPIEN DEL PROCESO DE CAMBIO.....	47
3. FINANCIACIÓN Y ALTERNATIVAS AL CRÉDITO EN LA CADENA DE VALOR.....	59
4. EMPRESAS ASOCIATIVAS COMO MODELO DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL.....	69
5. NEGOCIOS POTENCIALES PARA LOS PROYECTOS DE CADENAS DE VALOR: BIOCOMERCIO Y PUESTA EN VALOR DEL PRODUCTO	77
CAPÍTULO III.	
LA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR. CASOS DE ÉXITO	89
1. ¿INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA ACCESIBLE PARA POBLACIONES DE ESCASOS RECURSOS? LA CREACIÓN DE UNA NUEVA CADENA DE VALOR PARA GARANTIZAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA.....	91
2. CADENAS DE VALOR. PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADO PARA EL DESARROLLO RURAL EN AMÉRICA LATINA	103
3. ¿CÓMO TRANSFORMAR UNA CADENA PRODUCTIVA EN CADENA DE VALOR? EL FOMENTO DE LA CADENA DE VALOR: LA MEJORA DEL SECTOR PORCINO RURAL PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA EN VIETNAM	111
4. VALLENPAZ: DE CAMPESINOS A EMPRESARIOS RURALES.....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	133
CENTROS DE REFERENCIA.....	137
ÍNDICE DE FIGURAS	139
MÁS INFORMACIÓN SOBRE CODESPA.....	141

Presentación

Estructura del documento

El presente documento surge fruto de las reflexiones y experiencias mostradas durante el foro 'Cadenas de Valor. Creando vínculos comerciales para la reducción de la pobreza', organizado en Madrid durante los días 14 y 15 de diciembre de 2009 por Fundación CODESPA con la colaboración del Ayuntamiento de Madrid y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

El contenido de la publicación se agrupa bajo el título 'El enfoque de cadena de valor. Creando vínculos comerciales para la reducción de la pobreza', estructurado en tres grandes partes. Así, el **Capítulo I. Cadenas de valor: una propuesta de desarrollo**, propone una introducción conceptual al tema, ofreciendo algunas orientaciones teóricas en este campo.

La segunda parte, enmarcada en el **Capítulo II. Aspectos clave del enfoque de cadena de valor. La visión de los expertos**, aborda aspectos clave que giran en torno al enfoque de cadenas de valor. Para ello, se incluyen una serie de ensayos cuyos autores han sido expertos y consultores que participaron en el Foro 'Cadenas de Valor. Creando vínculos comerciales para la reducción de la pobreza'.

Por último, el **Capítulo III. La aplicación práctica del enfoque de cadena de valor. Casos de éxito**, trata de mostrar la aplicación práctica de los distintos aspectos tratados a lo largo del resto del documento a través de casos que han logrado impactos sustanciales para la erradicación de la pobreza a través de proyectos desarrollados bajo el enfoque de cadenas de valor.

Entidades colaboradoras

Sobre CODESPA

Fundación CODESPA (www.codespa.org) es una organización no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos, que cuenta con veinticinco años de experiencia en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo y cuyo presidente de honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.



Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Las áreas de especialización de CODESPA son el acceso a las microfinanzas, el mercado y la formación para el empleo. La fundación gestiona más de cien proyectos en diecisiete países de América Latina, Asia y África a través de nueve delegaciones internacionales.

Sobre el Ayuntamiento de Madrid

El Ayuntamiento de Madrid desarrolla el Programa de Cooperación al Desarrollo desde 1995. Durante cerca de 25 años ha realizado 1.380 proyectos con un presupuesto de cerca de 200 millones de euros, siendo así el ayuntamiento español que mayor aportación realiza a la lucha contra la pobreza.



La Dirección General de Inmigración y Cooperación al Desarrollo hace suyos los Objetivos del Milenio y trabaja en ámbitos de cooperación al desarrollo, codesarrollo, ayuda humanitaria, programas de sensibilización y educación para el desarrollo y cooperación directa integral productiva. Así, colabora con ONG de Desarrollo como CODESPA para, entre otros objetivos, dotar a los profesionales de herramientas y formación sobre métodos para mejorar las estrategias y proyectos de desarrollo, como es el caso de la presente publicación sobre Cadenas de Valor que aquí se presenta.

Sobre AECID

Creada en 1988, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) cuenta con un equipo de más de 1.300 profesionales dedicados a la reducción de la pobreza en los países más desfavorecidos.



A través de programas y proyectos de cooperación, la AECID dota de asistencia técnica a instituciones de los países socios, así como ayuda presupuestaria, microcréditos, becas y lectorados. Igualmente, facilita formación para los profesionales del desarrollo a través de la financiación de eventos y publicaciones formativas en las que se incluye el presente documento.

Carta del director

Desde sus orígenes, Fundación CODESPA considera que para lograr una verdadera eficacia ante la reducción de la pobreza es imprescindible contar con la participación activa de quienes se encuentran en esa complicada situación. Las personas que viven en situación de escasos recursos tienen enormes capacidades, inquietudes, voluntades, ganas de un mejor futuro... y desean prosperar de una forma digna. Por ello, CODESPA trabaja y trabajará siempre confiando en la capacidad humana de contribuir un mundo más equitativo y justo, tratando de proporcionar oportunidades para que estas personas sean, precisamente, protagonistas de su propio desarrollo.

Siguiendo esta perspectiva, CODESPA ha venido trabajando en el apoyo de las cadenas de producción tradicionales, fortaleciendo a pequeños productores a través de proyectos con los que realmente se han conseguido grandes logros y mejoras en la vida de muchas personas. Igualmente, hace ya algunos años que CODESPA, gracias a su colaboración en Vietnam con International Development Enterprise (IDE), se dio cuenta que el papel de la ONG podría ser todavía mucho más decisivo, que aún se podría lograr un mayor impacto y que todavía existía un amplio margen para garantizar la sostenibilidad propia de estos proyectos que buscaban mejorar la calidad de vida de miles de familias campesinas en todo el mundo.

El enfoque de cadenas de valor ofrece un marco analítico para el trabajo en cadenas productivas, pasando a trabajar con todos los actores involucrados en el proceso de elaboración y venta de un bien o servicio (desde el productor hasta la gran empresa y el consumidor) y no ya sólo con los eslabones más vulnerables (los pequeños productores y microempresarios). Así, reconoce que para lograr un crecimiento económico a favor de las poblaciones pobres es necesario trabajar con todos los actores involucrados en una cadena de producción y comercialización e introducir cambios sistémicos que hagan que la cadena funcione beneficiando e incluyendo a poblaciones de escasos recursos.

En este sentido, el trabajo con cadenas de valor es especialmente exigente en dos aspectos. En primer lugar, trata de impulsar la inclusión de los pequeños productores y microempresarios con impactos a gran escala. Este enfoque utiliza las leyes de oferta y demanda que rigen el mercado para lograr que estos colectivos se integren de manera sostenible y equitativa, ya que atienden a las necesidades reales del mercado. En segundo lugar, pone énfasis en eliminar de manera sostenible las barreras que impiden la integración y participación equitativa de estos pequeños productores, tratando de solucionar los denominados 'fallos del mercado', como son la falta de acceso a información; el bajo nivel de desarrollo de capacidades y de formación; los marcos reguladores inestables o inexistentes, entre muchos otros que suelen ser habituales en los contextos de escasos recursos.

Puede que una de las características más interesantes del enfoque de cadenas de valor sea su carácter integral, ya que en él pueden converger los distintos actores sociales: gobiernos, empresas, comunidades, mundo académico y ONG. Sin duda, una muestra más de que el camino para conseguir la reducción de la pobreza requiere de una acción social colectiva, unánime y común. Todos los actores de esta sociedad tienen algo que aportar en la lucha contra la pobreza.

La organización IDE es una ONGD de referencia internacional en el trabajo con enfoque de cadena de valor. En colaboración con IDE, en Vietnam, CODESPA intenta fortalecer su papel de facilitador de este proceso con los productores de arroz. Los logros de esta colaboración han sido impresionantes ya que, al introducir cambios para solucionar los fallos del mercado y difundirlos a nivel provincial, se ha logrado incrementar sustancialmente la renta de 27.000 familias campesinas, como veremos más adelante en este mismo documento.

A raíz de esta experiencia y progresivamente, CODESPA trata de avanzar en un trabajo cada vez más global, de cara a dotar a los proyectos de planes de desarrollo más completos en este sentido, con el fin de lograr que los beneficios, la información y la innovación derivadas de la actividad empresarial y comercial que se generan a lo largo de las cadenas se redistribuyan, sobre todo, con equidad. Y con ello, los beneficios se reviertan en consolidar capacidades en los eslabones más vulnerables, para lograr que los cambios que promovemos sean sostenibles e impacten definitivamente en la reducción de la pobreza.

La experiencia concreta de Vietnam, y la colaboración con IDE, nos ha hecho reflexionar mucho sobre el potencial que tiene este enfoque, nos ha llevado a investigar y tratar de explorar el potencial de esta metodología.

Y, fruto de esta inquietud, tengo el placer de presentar el presente documento Cadenas de Valor. Creando vínculos comerciales para la erradicación de la pobreza que nace con el propósito de recoger aspectos clave de la corriente actual de debate en torno al enfoque de cadenas de valor como metodología de análisis para proyectos de desarrollo productivo con los que se trata de contribuir a la erradicación de la pobreza y que no tiene mayor intención que conformarse como un documento útil para seguir avanzando en las propuestas metodológicas que ayuden a sentar bases teóricas con las que mejorar los impactos de las iniciativas cuyo fin es la lucha contra la pobreza global.

Por último, last but not least, agradecer enormemente el apoyo del Ayuntamiento de Madrid su personal implicación y por haber facilitado a CODESPA la oportunidad de reunir a expertos de todo el mundo para debatir y compartir experiencias de éxitos e innovadoras en el ámbito de la cooperación al desarrollo. Agradecer también a la AECID su inestimable colaboración en las distintas actividades de sensibilización y formación para profesionales de la cooperación que CODESPA implementa en España y en los diversos países donde actúa. Y, por supuesto, nuestro más sincero agradecimiento a los ponentes y personas que asistieron al evento y cuyas contribuciones hacen posible este documento.



José Ignacio González-Aller Gross
Director General de Fundación CODESPA

El evento

Fundación CODESPA, organización dedicada desde hace veinticinco años a la erradicación de la pobreza en países en desarrollo, organizó durante los días 14 y 15 de diciembre de 2009 en el Museo de América de Madrid el foro 'Cadenas de Valor. Creando vínculos comerciales para la reducción de la pobreza.'



El evento, cofinanciado por el Ayuntamiento de Madrid y la AECID, reunió a cerca de cien profesionales y expertos de todo el mundo especializados en el ámbito de la cooperación al desarrollo, quienes tuvieron la oportunidad de participar en el debate propuesto en torno al enfoque de cadenas de valor como estrategia de desarrollo e, igualmente, pudieron intercambiar experiencias, conocimiento y herramientas sobre esta propuesta de intervención.

Los contenidos del Foro se organizaron en dos grandes bloques. El primer día estuvo dedicado a mostrar el concepto y metodología del enfoque de cadena de valor en el marco de la cooperación internacional para el desarrollo. El objetivo de esta primera jornada fue mostrar respuestas y orientaciones a preguntas como: ¿cómo se puede detectar la oportunidad para desarrollar un proyecto de cadenas de calor? ¿qué elementos se han de tener en cuenta a la hora de diseñar e implementar un proyecto bajo este enfoque? ¿qué herramientas existen en la actualidad para desarrollar proyectos de cadenas de valor? La agencia alemana de cooperación (GTZ); el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT); o instituciones profesionales como la suiza Agridea, entre otros organismos de referencia internacional, participaron en las distintas sesiones para mostrar sus metodologías y estrategias de cadenas de valor para la erradicación de la pobreza.

Mientras, el segundo día se centró en abordar aquellos temas clave que giran en torno a los proyectos de desarrollo social y económico, tratados desde la perspectiva del enfoque de cadena de valor. Para abordar el tema desde una visión más práctica se contó con la presencia de reconocidas organizaciones internacionales de desarrollo como International Development Enterprise (IDE) Vietnam; FTDA-Valles, de Bolivia; VallenPaz, de Colombia; o Aprocane, de Ecuador, y expertos como Benjamin Fowler, consultor especializado en financiación y cadenas de valor, asesor de la ONGD canadiense MEDA (Mennonite Economic Development Associates), pionera en este mismo ámbito. Gracias a las propuestas ofrecidas de estas organizaciones y expertos, se mostraron diversos ejemplos relativos a cuestiones como qué productos tienen un valor especial para integrarse en cadenas de valor y contribuir de manera sostenible a la reducción de pobreza de los colectivos de escasos recursos; cómo lograr financiación a lo largo de la cadena de valor; cómo se puede fortalecer el papel de los pequeños productores y microempresarios; o qué estrategias pueden implementar para lograr el acceso equitativo a los mercados, entre otros muchos aspectos.

El presente documento surge fruto del proceso de investigación previa a la celebración del evento, de las experiencias mostradas y los aprendizajes compartidos durante su implementación, y de reflexiones, inquietudes y debates que se han generado entre los profesionales del desarrollo y personalidades que asistieron al mismo.



CAPÍTULO 1

Cadenas de valor: una propuesta de desarrollo





INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO

Contexto. El debate sobre el impacto y sostenibilidad de los proyectos de cooperación

En los últimos años, el ámbito de la cooperación al desarrollo se ha visto influenciado por la premisa de que, aunque el crecimiento económico es una condición necesaria para combatir la pobreza, no es suficiente. Por ello, los agentes dedicados a la erradicación de la pobreza en países en desarrollo han comenzado a volcar sus esfuerzos en encontrar estrategias de crecimiento económico que aporten una solución viable y sostenible al problema de la pobreza.

En los países en desarrollo, millones de pequeños productores y microempresarios realizan actividades productivas dedicadas al suministro de bienes o servicios que posteriormente son adquiridos por otros agentes económicos para su transformación, transporte y venta. En la práctica, pese a que realizan una actividad demandada por el conjunto de personas que forman su mercado, muchos de estos productores y microempresarios viven en situación de pobreza, mientras que otros actores acumulan el beneficio derivado de dicha actividad.

Este tipo de relaciones económicas en las que un bien pasa de unos agentes económicos a otros hasta llegar al consumidor final, se denomina en términos técnicos 'cadenas productivas'. Así, una definición de este concepto es la organización tradicional y espontánea de los diferentes actores implicados en las actividades económicas que van desde la producción primaria rural hasta los consumidores finales de un producto, sea un bien o un servicio (Ostertag, 2007).

El problema de muchas de las cadenas productivas es que, como se ha indicado anteriormente, no permite que los eslabones más pobres mejoren su posición competitiva, ni añadan valor al producto para generar mayores ingresos, y no se produce un reparto equitativo del beneficio. En la mayoría de ocasiones, estos problemas están asociados a la falta de acceso de los pequeños productores o microempresarios a insumos, tecnología, información, conocimiento o infraestructuras que les permitan mejorar su producto y su capacidad de negociación con otros eslabones de la cadena.

Ante esta situación, muchos proyectos de cooperación al desarrollo tratan de mejorar estas cadenas productivas en las que participan pequeños productores y campesinos a través de una intervención directa, pero sin tener en cuenta que la actividad económica que realiza una comunidad está inmersa en un contexto social y legal específico, y está interrelacionada con otros agentes económicos que inciden determinantemente en

el beneficio del productor y en su poder de negociación. Así, cuando los agentes del desarrollo intervienen, suelen hacerlo concentrando especial énfasis en fortalecer a los eslabones más pobres a través de:

- Donación de infraestructuras para que los pequeños productores o microempresarios puedan procesar y acumular valor añadido.
- Donación de equipamiento y capital de trabajo.
- Provisión subsidiada de servicios de capacitación o distribución, entre otros.

De esta manera, al concentrar los esfuerzos en los eslabones más vulnerables sin considerar el contexto ni al resto de los agentes económicos de la cadena, la intervención sólo consigue aportar una 'solución parcial' al problema.

A medio y largo plazo, una vez finalizada la intervención de cooperación, es frecuente encontrar situaciones en las que los productores y microempresarios no pueden adquirir los insumos que les habían sido provistos durante la vida del proyecto (bien por falta de dinero, bien por falta de oferta de los mismos); éstos no pueden realizar inversiones adicionales dado que no disponen de capital de inversión y no cuentan con el acceso continuo a información, capacitación u otros servicios que eran donados por los agentes de cooperación y que sin embargo necesitarían para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno. Además, la comercialización se vuelve de nuevo limitada dada la escasa capacidad de los intermediarios comerciales de carácter social e, incluso aunque tengan acceso al mercado, las condiciones de los contratos con los diferentes actores pueden seguir siendo negativas o puede haber cambios en el entorno de las políticas que redunden en un efecto negativo debido a la poca capacidad de adaptación a los cambios anteriormente mencionada.

En respuesta a estos resultados no deseados, los agentes de la cooperación siguen buscando soluciones que garanticen un desarrollo sostenible en el tiempo. Una de las propuestas que está logrando visibles resultados es la de trabajar en el desarrollo de cadenas de producción bajo el enfoque de cadenas de valor.

El concepto. Una propuesta de análisis integral

Se podría definir el enfoque de cadenas de valor como un modelo de análisis e intervención que busca añadir un valor económico y social sostenible para las personas que conforman los eslabones más pobres y que tiene un gran potencial para mejorar el impacto beneficioso ya que se produce con el apoyo a las familias productoras de las tradicionales 'cadenas productivas'.

Los agentes de la cooperación siguen buscando soluciones que garanticen un desarrollo sostenible en el tiempo. Una de las propuestas que está logrando visibles resultados es la de trabajar en el desarrollo de cadenas de producción bajo el enfoque de cadenas de valor

Éstas últimas se refieren a la organización tradicional y espontánea de los diferentes actores de las actividades económicas que van desde la producción primaria rural hasta los consumidores finales de un producto, sea un bien o un servicio. Como ya se ha mencionado, muchos proyectos de cooperación al desarrollo tratan de incidir en la etapa que afecta a pequeños productores y microempresarios sin tener en cuenta que la actividad económica realizada por éstos se interrelaciona con otros agentes cuya actuación tiene importantes impactos en el beneficio que obtiene el productor y en su poder de negociación a largo plazo.

En cambio, la metodología de 'cadena de valor' analiza el proceso que sigue un producto desde la obtención de materia prima, procesamiento, transporte y distribución, e identifica qué factores y agentes de esa cadena inciden en que los eslabones representados por pequeños productores y microempresarios se encuentren en una situación de pobreza permanente. De esta manera, al entender los obstáculos no sólo presentes en una parte

de la cadena, sino en el conjunto de relaciones, actores y acceso a servicios de apoyo, las intervenciones de cooperación pueden diseñarse de manera mucho más adecuada y se puede lograr un impacto más sostenible.

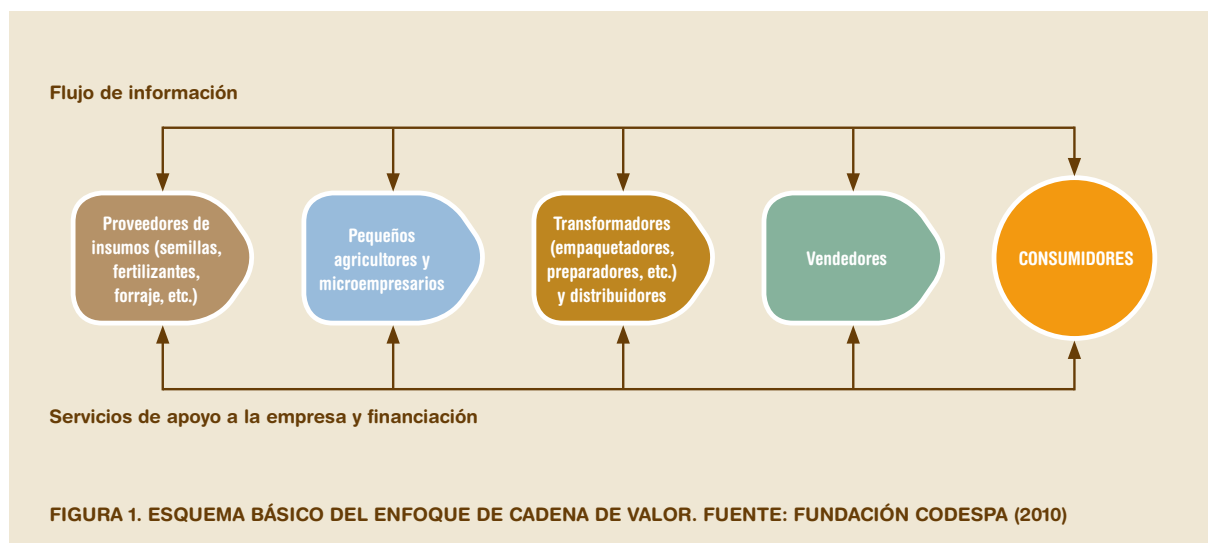


FIGURA 1. ESQUEMA BÁSICO DEL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR. FUENTE: FUNDACIÓN CODESPA (2010)

Una de las principales diferencias es que la intervención bajo el enfoque de cadenas de valor trata de incorporar una mejora 'sistémica' y 'sostenible' al funcionamiento de una cadena productiva, de tal manera que no haya dependencia de agentes externos y se deje capacidad instalada en los diferentes actores para que puedan asumir por sí solos los cambios del mercado.

No menos importante es que el enfoque de cadenas de valor ha de ir siempre ligado a una visión de desarrollo sostenible y, por ende, se trabaja bajo el enfoque no sólo de respeto, sino de promoción de los Derechos Humanos, cuidado del medio ambiente e inclusión de colectivos excluidos. En esta línea, el empoderamiento de los pequeños productores y microempresarios, su acceso a información y formación y la mejora de su posición de negociación son varios de los objetivos en los que se fundamentan las intervenciones que tratan de lograr la aplicación de las cadenas de valor. El sistema productivo y comercial encadenado ha existido desde hace tiempo; la novedad de la propuesta del enfoque de cadena de valor estriba en conseguir que el conjunto de actores trabaje conforme a la demanda cambiante del mercado en un contexto de estrecha coordinación, coordinación e intercambio de información e innovación que llegue a beneficiar también a los eslabones vulnerables de la cadena.

Cadena de valor versus cadena productiva

Para conseguir este contexto deseado, los agentes dedicados a la cooperación han de actuar como un facilitador que analiza, relaciona, informa, promueve y fomenta la creación de alianzas que den solución sostenible a los problemas que afectaban a esa cadena productiva. De este modo, no ha de sustituir a los actores de la cadena, ni proveer de forma subsidiada insumos o servicios que van a ser necesarios a largo plazo, más allá de cuando los donantes finalicen sus proyectos. Sí busca, por el contrario, que la provisión de esos servicios de apoyo se realice en términos de mercado, que los propios agentes económicos los gestionen y desarrollen negocios en base a ellos, involucrando especialmente a productores y microempresarios en situación de pobreza. Esto, además de proveer una solución independiente de subsidios a largo plazo, permite la generación de empleo en torno a una cadena de producción determinada.

Con todo ello, las intervenciones de desarrollo que siguen el enfoque de cadenas de valor, son un 'modo de intervenir' o 'modo de analizar, planificar y elegir alternativas' para mejorar, en el sentido anteriormente explicado, las cadenas productivas ya existentes en las que participan de personas de escasos recursos.

ASPECTO	CADENA PRODUCTIVA	CADENA DE VALOR
Estructura organizativa	Actores independientes	Actores interdependientes
Flujo de información	Escasa o ninguna	Amplia
Enfoque principal	Costo/precio	Valor/calidad
Estrategia	Productos básicos (commodities, etc.)	Productos diferenciados
Orientación	Liderado por la oferta	Liderado por la demanda
Filosofía	Auto-optimización	Optimización de la cadena

FIGURA 2. COMPARATIVA ENTRE CADENA TRADICIONAL Y CADENA DE VALOR. FUENTE: HOBBS, BOUMA (2000).

Más concretamente, el valor añadido de trabajar bajo el enfoque de cadena de valor para la erradicación de la pobreza respecto a las tradicionales cadenas productivas se refiere a aspectos como los siguientes¹:

- Es una red estratégica de actores económicos (productores, procesadores, distribuidores, mayoristas, vendedores, etc.) quienes reconocen la necesidad mutua de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos, y pasan de una situación de independencia a estar dispuestos a compartir los riesgos y los beneficios que esto conlleva, e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado. (Amanor - Boadu, 1999).
- La perspectiva del trabajo conjunto sigue la orientación de la demanda y no de la oferta; su propósito es responder más efectivamente a las necesidades del mercado a través de mejoras en la cooperación, comunicación, y coordinación.
- Requiere el compromiso de todos los participantes en el control de los factores que afectan a la calidad y consistencia del producto, inclusive la coordinación de la producción, procesamiento, distribución, y estrategias de marketing y promoción.
- Se comparte la información entre los diversos actores, ya que se busca el beneficio global. Dado que el trabajo conjunto se orienta por la demanda, las necesidades cambiantes del consumidor, la transparencia y la buena comunicación e información son factores esenciales para el funcionamiento de la cadena de valor. El flujo de información oportuna del consumidor a otros eslabones de la cadena, habilita que los cambios se puedan producir rápidamente para proteger o para incrementar la cuota de mercado.
- Implica altos niveles de confianza entre las partes aliadas y ofrece un contexto de seguridad a la hora de negociar con otros miembros de la cadena. Ellos trabajan juntos en desarrollar objetivos y metas comunes. La confianza y la cooperación resultantes crean un ambiente en cuál los productos son de una calidad mayor y llegan al consumidor oportunamente y con un valor añadido.

¹ Basado en el texto *Cadenas de Valor como Estrategia: Las Cadenas de Valor en el Sector Agroalimentario*. Daniel Humberto Iglesias, Documento de Trabajo, Febrero 2002, INTA.

DISTINTAS ESTRATEGIAS PARA TRABAJAR BAJO EL ENFOQUE DE CADENAS DE VALOR

En el ámbito de la cooperación, existe una línea de intervención partidaria de que, para lograr objetivos de reducción de la pobreza de forma sostenible, se ha de fomentar el desarrollo del tejido empresarial sostenible en las zonas de escasos recursos. Fundación CODESPA es una de las entidades que trabaja desde esta perspectiva desde hace veinticinco años.

El desarrollo de mercados se refiere a aquellas intervenciones de cooperación que tratan de facilitar el fomento de un sector privado local que provea al entorno de productos o servicios con alto potencial para la erradicación de pobreza. Para ello, se toma como premisa que las personas de escasos recursos pueden pagar un precio ajustado a su nivel de adquisición por esos bienes o servicios también adaptados a sus necesidades y posibilidades. Esta estrategia de intervención se conoce como 'desarrollo de mercados'.

De este modo, organizaciones como IDE o MEDA (Mennonite Economic Development Associates), y agencias de cooperación como la alemana GTZ (Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit), trabaja a través de la estrategia de desarrollo de mercados aplicando, como se verá a lo largo del documento a través de diversos ensayos y casos de estudio, el enfoque de cadena de valor: un análisis e intervención integral e indirecta para el desarrollo de tejido empresarial.

Siguiendo esta metodología, la intervención tiene como meta corregir los fallos del mercado que impiden que los pequeños productores y microempresarios puedan competir en condiciones de equidad. Así, se fomenta, por un lado, la generación de una demanda de los estos productos y servicios y, por otro lado, se promueve la creación de una oferta local de éstos, que será gestionada por microempresas locales.



Fuente: Fundación CODESPA

Dentro de la estrategia de desarrollo de mercados bajo el enfoque de cadena de valor se pueden establecer diversas metodologías de análisis e intervención, dependiendo del contexto que exista en la fase inicial. El manual de GTZ ValueLinks establece distintas denominaciones para la intervención, dependiendo del grado de desarrollo de la cadena de valor:

“La creación de mercados como vía de desarrollo es un proceso que aprovecha la amplia brecha no reconocida previamente en la plaza [lugar y forma de distribución de bienes y servicios] de mercado mediante el diseño o identificación de productos que logren importantes avances en términos de asequibilidad y que propicien aumentos considerables en los ingresos y la productividad de los clientes pobres. Estos productos se vuelven disponibles para gran cantidad de personas pobres mediante estrategias de mercadeo masivo efectivas y bien focalizadas”.

Enfocando la creación de mercados como una ruta para el crecimiento de base amplia, Uls Heirir (2000)

A. Fomento de cadenas de valor o upgrading. Se trataría de apoyar el desarrollo de una cadena productiva tradicional (véase Figura 2. Comparativa entre cadena tradicional y cadena de valor), por medio de la facilitación externa de una estrategia de mejoramiento (upgrading) de cara a su transformación en cadena de valor. En el Capítulo III del presente documento se incluye el caso ‘¿Cómo transformar una cadena productiva en cadena de valor? El fomento de la cadena de valor: la mejora del sector porcino rural para la erradicación de la pobreza en Vietnam’ como un ejemplo sobre la aplicación práctica de esta modalidad.

B. Creación de cadenas de valor. Se trata de la creación de un nuevo sistema de producción y distribución en torno a un bien o servicio no existente en el contexto, y que tiene un alto potencial para la reducción de la pobreza. Este nuevo sistema encadena a los distintos agentes económicos del proceso de elaboración y comercialización desde un enfoque de cadena de valor con objetivos comunes; relaciones de confianza; equidad en el reparto del know-how y los flujos de información, etc. También en el Capítulo III se incluye el caso ‘¿Innovación y tecnología accesible para poblaciones de escasos recursos? La creación de una nueva cadena de valor para garantizar la seguridad alimentaria’ como ejemplo sobre la creación de cadenas de valor para la erradicación de la pobreza.

¿QUÉ PAPEL HAN DE JUGAR LAS ONG EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO BAJO EL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR?

En el proceso de conformación de vínculos comerciales bajo el enfoque de cadenas de valor intervienen diversos y muy distintos actores y factores. Es por ello que, para progresar en las iniciativas conjuntas y lograr una óptima coordinación, los roles de cada uno de éstos deben estar bien definidos y diferenciados. Así, es determinante que estos papeles no se suplan ni se intercambien o, al menos, no con una idea de permanencia.

De este modo, tomando como objetivo el bien de la sostenibilidad de la iniciativa comercial que constituye el medio de generación de ingresos para pequeños productores, no sería efectivo que una ONG asumiera el rol que debiera recaer en un actor del sector privado local, por ejemplo, dado que los proyectos de cooperación tienen una duración limitada y, una vez finalizada la intervención, quedaría un vacío en el sistema de producción y comercialización que, en contextos de pobreza, difícilmente podría ser asumido por otro agente si no se ha estado capacitando y preparando para ese momento de salida de la ONG.

DISTINTOS ACTORES, DISTINTOS ROLES

Como metodología para el análisis de proyectos de desarrollo productivo, el enfoque de cadena de valor propone una visión integral implicando, tal y como requiere un problema de la magnitud de la pobreza, a todos los agentes sociales. Así, a través de este enfoque se trabaja con el sector público, sector privado, sociedad civil, ONG locales, sector académico, organizaciones de base, etc. Una miscelánea de actores en la que se ha de definir claramente el papel de cada uno.

En su manual ValueLinks, la agencia alemana de cooperación internacional (GTZ, por sus siglas en alemán) hace una interesante distinción de los actores que suelen participar en los procesos conformación de cadenas de valor (ValueLinks, 2007):

- **Operadores de la cadena de valor**

Conforman el sector privado y son los protagonistas de la cadena, quienes asumen riesgos y generan el valor económico (pequeños productores, microempresarios, empresas distribuidoras, mayoristas, etc.). Estos agentes se caracterizan porque, durante el proceso principal de producción y comercialización, son propietarios durante algún momento del bien o servicio, momento en el que tienen posibilidad de añadirle valor. La viabilidad de sus negocios a largo plazo es la condición básica para el éxito del fomento de la cadena.

La barrera tradicional a la hora de mejorar la cadena de valor es la desorganización e individualismo de los agentes que integran este colectivo. Una de las principales propuestas de los proyectos que cuentan con enfoque de cadena de valor es trabajar en este eslabón de forma horizontal, tratando de generar confianza, asociativismo y unidad para reforzar su posición en la cadena y en el sistema de comercio.

- **Prestadores de servicios y apoyo**

Se trata de aquellos agentes que ofrecen servicios de apoyo a las microempresas y empresas, o que proveen bienes colectivos a grupos de operadores de la cadena, a toda la cadena o subsector. Éstos pueden ser entidades del sector privado o bien organizaciones públicas o semipúblicas, tales como cámaras e institutos tecnológicos, y organismos del sector académico, como son los centros de investigación y las propias universidades.

- **Administración pública**

El rol de la administración se centra en crear condiciones favorables para el desarrollo económico, con el objetivo de crear empleo y progresar en la reducción de la pobreza, y dotar de mecanismos para el control del buen funcionamiento y estabilidad del mercado. Así, el beneficio más evidente que la administración puede garantizar es, por un lado, la regularización del marco legal que afecta a las actividades de la cadena y su control de cumplimiento, por otro, apoyar el suministro de infraestructuras. Dentro de su parcela de responsabilidad, está incluida también el concretar las normas relativas a la propiedad intelectual y fomentar mecanismos de cumplimiento de los contratos.

- **Agencias de desarrollo y ONG**

El papel de este colectivo debiera ser el de facilitadores. Se trataría de coordinar el proceso de una forma integral, trabajando en términos de impulsar, fomentar y apoyar al resto de los agentes de la cadena de valor; nunca actuando como uno de ellos. Así, las ONG y las agencias no debieran optar por suplir (al menos no de forma permanente), a otros actores que seguramente ya existen, pero que no están en contacto con el resto o necesitan algún tipo de fortalecimiento u orientación.

CATALIZADORES DEL DESARROLLO

Aunque la idea de que las ONG y agencias de desarrollo han de desempeñar un papel de facilitadores y coordinadores del proceso pueda parecer bastante obvia, bien es cierto que se sigue recurriendo a soluciones cortoplacistas, como sería la sustitución de un agente que, en principio, se percibe ausente en el contexto.

En este sentido, cabe recordar que las intervenciones de los agentes del desarrollo tienen normalmente fecha de caducidad. Los programas, proyectos o convenios tienen una duración definida. Por tanto, es difícil que las agencias y ONG presten provisión de un bien o servicio carente de forma ilimitada, o suplan el rol de potenciales microempresarios o agentes locales que podrían adoptar este papel en la cadena. Esto no quiere decir que las ONG o agencias no puedan prestar un apoyo temporal más directo al comienzo de la intervención, a través de la facilitación de servicios de capacitación y asistencia técnica, siempre que sea sin idea de continuidad y de forma puntual, con una clara estrategia de salida para que otro actor asuma esa función o papel.

Una de las principales contribuciones de las agencias y ONG como facilitadores recae en incentivar y mejorar las relaciones entre los eslabones de la cadena de valor. En este sentido, los agentes de desarrollo han de fortalecer los lazos en ambas direcciones. Por un lado, en las relaciones horizontales, es decir, en aquellas que se establecen entre actores de un mismo eslabón de la cadena, como pueden ser la agrupación de los pequeños agricultores en una cooperativa o en una empresa asociativa; y por otro lado, en las relaciones verticales, en aquellas que se establecen entre actores a lo largo de las distintas fases del proceso.

Como se verá más adelante en el ensayo 'Fortalecimiento de enlaces horizontales y verticales. Asociativismo y poder de negociación en la cadena de valor', del experto en cadena de valor y comercialización Marco Vernooij, existe un amplio abanico de acciones que los agentes del desarrollo pueden impulsar en ambas direcciones relacionales. Más concretamente, la siguiente tabla ofrece algunas pautas sobre el papel que las ONG y agencias de cooperación, como facilitadores, pueden jugar en el fomento de las buenas relaciones horizontales y verticales.

FOMENTO RELACIONES HORIZONTALES	FOMENTO RELACIONES VERTICALES
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar el acceso a información de mercado • Coordinar la planificación colectiva del negocio, visión común, la participación y la gestión transparente • Facilitar el acceso a servicios de apoyo a la microempresa (asistencia técnica y capacitación) • Facilitar relaciones con los distintos actores que prestan servicios de apoyo a la empresa • Tratar de lograr incidencia política para resolver cuellos de botella estructurales • Mejorar las capacidades de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en la generación de relaciones comerciales (apoyo en la búsqueda de clientes, compradores, proveedores, etc.) • Impulsar la aplicación de herramientas de control y monitoreo • Coordinar la definición de una visión común de negocio y el consenso sobre estrategias de mejoramiento • Apoyar en la solución de posibles conflictos y facilitar mecanismos de prevención y resolución • Facilitar flujo de de servicios de apoyo a la empresa entre actores • Influenciar en la mejora de las condiciones de entorno global (incidencia política y con el sector privado)

FIGURA 3. ELEMENTOS QUE LOS FACILITADORES DEL DESARROLLO (ONG Y AGENCIAS DE COOPERACIÓN) PUEDEN FACILITAR PARA MEJORAR LAS RELACIONES HORIZONTALES Y VERTICALES.

PREMISAS PARA ACTUAR, ELEMENTOS CLAVE Y ORIENTACIONES

DIÁLOGOS PARA AVANZAR EN LA LUCHA CONTRA LA POBREZA

Es importante no perder la perspectiva de que el enfoque de cadena de valor no es una panacea para el desarrollo. La mera incorporación de una empresa asociativa o un colectivo de productores a un conjunto que actúa bajo el enfoque de cadena de valor no supone la superación automática de la pobreza.

Formar parte de una cadena de producción que trabaja desde el enfoque de cadena de valor conlleva un alto nivel de exigencia y compromiso. Requiere esfuerzos constantes y un cambio de mentalidad que afecta a todos los distintos actores que forman parte del sistema de producción y comercialización. Además, no absuelve a los productores de la necesidad de conocer o ser sensibles a las necesidades de los consumidores, sino todo lo contrario. Como todas las cosas que facilitan el éxito en los negocios, las cadenas de valor requieren de un trabajo duro, dedicación y un entendimiento de las necesidades de aquellos con quienes se ha formado la alianza o la red.

Como sucede en la mayoría de las ocasiones, no existe una fórmula metódica que garantice la buena marcha y resultados de una intervención desarrollada bajo el enfoque de cadena de valor. Sin embargo, organizaciones y profesionales del desarrollo continúan trabajando para detectar y extrapolar elementos que hayan contribuido al éxito de determinadas iniciativas a un contexto más general.

A este respecto, uno de los trabajos recientes de mayor magnitud ha sido la iniciativa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), desde donde se implantó una plataforma online para el aprendizaje e intercambio de experiencias. Durante dos años, ciento veinte expertos de ochenta organizaciones distintas que han trabajado con el enfoque de cadenas de valor en treinta y cinco países participaron en el diálogo constructivo a través de diferentes ciclos de debate.



Fuente: Fundación CODESPA

Este trabajo queda recogido en el documento de COSUDE Donor Interventions in Value Chain Development [Intervenciones del donante en el desarrollo de cadenas de valor], cuyo coordinador ha sido el experto Daniel Roduner (Agridea), quien participó como ponente en el foro 'Cadenas de Valor. Creando vínculos comerciales para la reducción de la pobreza', organizado por CODESPA en Madrid en diciembre de 2009.

En dicho documento se trata el papel que los agentes dedicados al desarrollo han de jugar a la hora de intervenir con proyectos de desarrollo para la erradicación de la pobreza. Los donantes, las agencias de cooperación y las ONGD han de intervenir para garantizar la buena marcha de aquellos asuntos considerados de interés público, tales como la mejora del acceso a las actividades comerciales, la promoción de un comercio equitativo o la creación de capacidades entre el sector microempresario.

FACTORES A ANALIZAR ANTES DE LA INTERVENCIÓN

Según las conclusiones recogidas por Roduner en Donor Interventions in Value Chain Development, las intervenciones que se desarrollan para lograr estos objetivos provocan inevitablemente cambios en los mercados existentes. No obstante, como se ha mencionado con anterioridad, la intervención de la agencia u ONG no ha de ser directa, sino que tiene que jugar el rol de palanca, de catalizador del desarrollo. Así, en aquellos contextos donde existen fallos del mercado (monopolios, inexistencia de productos necesarios, falta de información, etc.), el objetivo más legítimo de la intervención sería el de trabajar por eliminar esas distorsiones.

De este modo, estos expertos llegan a concluir que los donantes y agentes del desarrollo sólo debieran intervenir bajo determinadas premisas:

1. Cuando existe un fallo de mercado (falta de acceso a financiación o a información, por ejemplo) o se aprecia claramente un alto potencial para mejorar el funcionamiento de una cadena.
2. Cuando los beneficios globales de la intervención que trata de corregir las deficiencias del mercado superan sustancialmente los costes de ésta.
3. Cuando el resultado de la intervención está enfocado al interés público (seguridad alimentaria, mitigación de la pobreza, mejora y proyección del medio ambiente, etc.).

PEQUEÑOS CAMBIOS EN LA FORMULACIÓN DE LOS PROYECTOS, AMPLIOS IMPACTOS EN LOS RESULTADOS

Con todo ello, el documento arroja unas directrices sobre la estrategia general que los profesionales del desarrollo han de tener en cuenta a la hora de valorar una intervención bajo el enfoque de cadena de valor:

- Es fundamental concentrarse en los procesos cambiantes y en los comportamientos de los distintos agentes implicados para actuar en consecuencia, y no tan solo en resolver los problemas identificados en la fase previa a la intervención.
- Evitar asumir funciones que forman parte del ciclo económico (por ejemplo, evitar que la organización de desarrollo sustituya a potenciales o reales iniciativas empresariales locales).
- Trabajar con iniciativas comerciales existentes y no establecer canales de comercialización paralelos que no sean sostenibles, aunque éstos ofrezcan condiciones más ventajosas a los pequeños productores durante la vida del proyecto.
- No llevar a cabo intervenciones que compitan con negocios existentes y otros servicios, a no ser que se esté completamente seguro de su viabilidad y sostenibilidad.
- Trabajar para corregir imperfecciones del mercado y retirarse cuando éstos funcionen.



Fuente: Fundación CODESPA

Los principales donantes están comenzando a movilizarse hacia una dirección alineada con el enfoque de cadena de valor. En muchas de las revisiones de políticas y planes que las agencias de cooperación están publicando recientemente se incluyen directrices que abogan por la reducción de las donaciones directas, la búsqueda de impactos sostenibles y el trabajo conjunto y coordinado entre los diversos actores de la sociedad (Responsabilidad Social Corporativa, Alianzas Público – Privadas, etc.).



Fuente: Fundación CODESPA

En este sentido, gran parte de los mayores donantes para la cooperación al desarrollo ya han comenzado a dirigir parte de sus esfuerzos hacia la línea que sigue el enfoque de cadena de valor. Entre ellos, cabe señalar el trabajo de la agencia alemana de cooperación, GTZ, quien desde hace años implementa proyectos de desarrollo bajo esta metodología, ha publicado la serie de manuales para implementar la metodología ValueLinks², disponibles en castellano; y además organiza eventos de sensibilización y formación (conferencias y seminarios internacionales, cursos formativos, etc.) sobre este ámbito. También son destacables los esfuerzos de entidades como COSUDE, la agencia de cooperación suiza, promotora junto a Agridea de un proceso de diálogo online de dos años de duración entre ONG y agencias de todo el mundo para avanzar en el campo, que ha tenido interesante producto: Donor Interventions in Value Chain Development.

Desde España, el interés es aún incipiente, señalando iniciativas como la del Ayuntamiento de Madrid, a través de su Dirección General de Inmigración y Cooperación al Desarrollo, y la AECID, con el apoyo a la organización del Foro Cadenas de Valor (diciembre 2009, Madrid) y a la presente publicación.

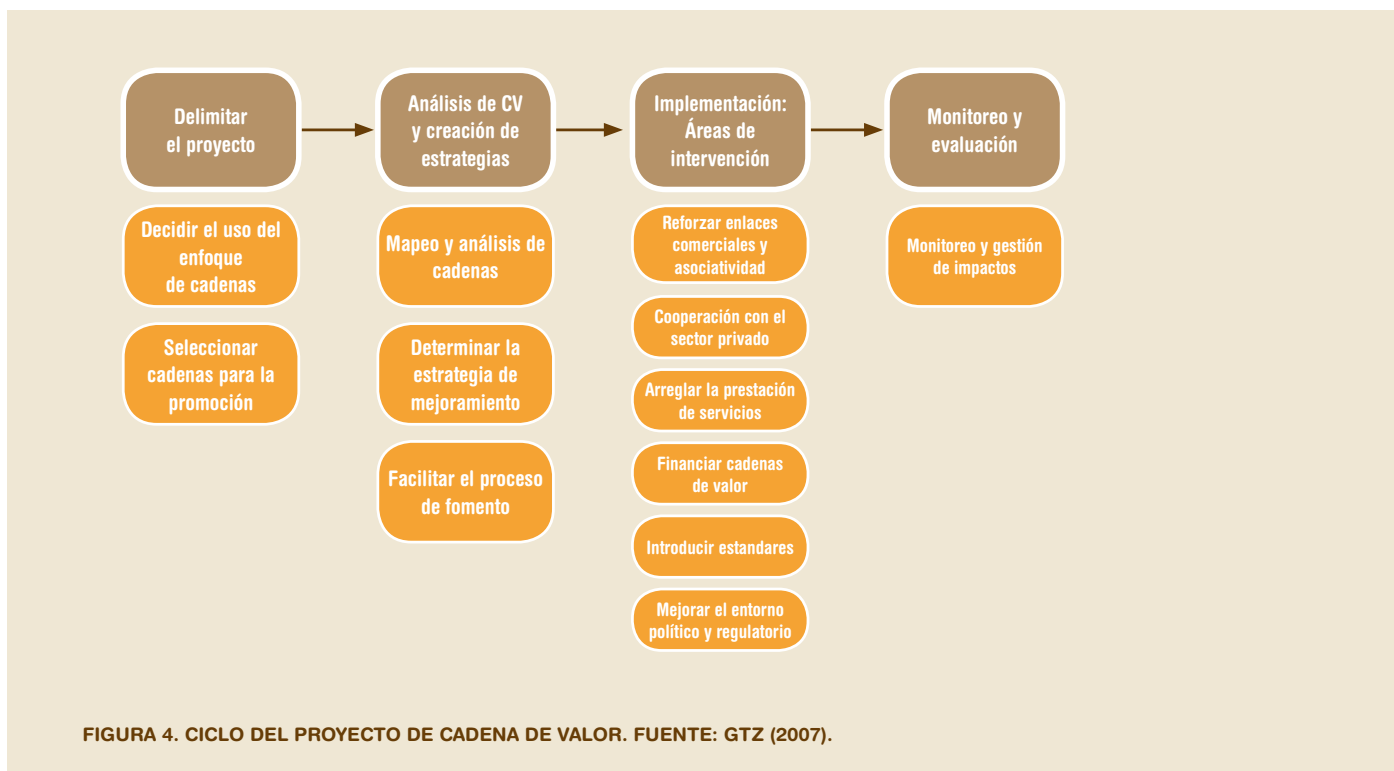
PASOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS

Las distintas agencias y ONG que trabajan desde el enfoque de cadena de valor poseen metodologías similares de intervención, si bien se diferencian por el detalle con el que se mencionan los diferentes pasos a seguir. Por ejemplo, la ONG IDE establece siete pasos, como se verá en el caso práctico recogido en el Capítulo III. '¿Cómo transformar una cadena productiva en cadena de valor? El fomento de la cadena de valor: la mejora del sector porcino rural para la erradicación de la pobreza en Vietnam'. Mientras, GTZ habla de cuatro grandes etapas en las que incluye etapas.

Por su parte, el experto en cadenas de valor, monitoreo y evaluación Daniel Roduner (Agridea) establece seis fases para el proceso de análisis e implantación de los proyectos desarrollados bajo el enfoque de cadena de valor:

1. Decisión: ¿es el método cadena de valor es el método adecuado?
2. Selección de una(s) cadena(s) de valor
3. Análisis de la cadena de valor
4. Definición de la(s) estrategia(s) de intervención
5. Implementación de las estrategias
6. Monitoreo y evaluación

² Manual ValueLinks en español [www.cadenasdevaloryppp.org/node/7]



ORIENTACIONES Y PAUTAS PARA LOS FACILITADORES

Tras los diversos aspectos técnicos y metodológicos que giran en torno al enfoque de cadenas de valor, existe un transfondo por el cual se entiende que, principalmente, se trata de conformar un proceso de aprendizaje e innovación que permita a los actores a cooperar juntos, alinear objetivos y actividades, y crear instituciones necesarias para el buen funcionamiento de las relaciones. El objetivo es asentar sólidos pilares sobre los que se generará el desarrollo económico y social sostenible. En este marco, la organización de desarrollo (agencia u ONG) se posiciona como la propulsora y coordinadora del proceso.

Más concretamente, se podrían indicar algunos principios básicos para los agentes que actúan como facilitadores de dicho proceso:

- El análisis inicial ha de efectuarse desde un enfoque sistémico, observando toda la cadena y su contexto en conjunto, a todos los actores y en todos los niveles.
- Gracias a este análisis se han de identificar los cuellos de botella más críticos. También debe ayudar a definir los puntos de entrada para la intervención.
- Los problemas detectados y los objetivos propuestos son importantes, pero no han de ser parámetros que condicionen la intervención. Se ha de buscar cierta flexibilidad y adaptación a los posibles cambios.
- Las acciones a tomar con los agentes de la cadena han de estar enfocadas desde la visión e idea de negocio, sustentadas con información de mercado y con factibilidad y potencial de crecimiento para los eslabones más vulnerables.



CAPÍTULO 2

Aspectos clave del enfoque de cadena de valor.
La visión de los expertos





FORTALECIMIENTO DE ENLACES HORIZONTALES Y VERTICALES. ASOCIATIVISMO Y PODER DE NEGOCIACIÓN EN LA CADENA DE VALOR

MARCO VERNOOIJ
FUNDACIÓN CODESPA ECUADOR
QUITO (ECUADOR), MARZO 2010

INTRODUCCIÓN

De forma generalizada, la globalización, la liberalización del comercio, los cambios tecnológicos y las exigencias de los consumidores y el mercado se han visto como enemigos de los colectivos más pobres, como factores que aumentan aún más las desigualdades entre las zonas desarrolladas y las zonas en desarrollo.

Sin embargo, habiéndose demostrado que estas tendencias son irreversibles, cabe preguntarse: ¿por qué no adoptar una actitud en la que esta evolución se visualice como una oportunidad? La cuestión clave es cómo se puede usar la fuerza de la demanda de los consumidores finales en favor de los productores de escasos recursos y lograr sustanciales impactos en la reducción de la pobreza.

En el acceso al mercado para pequeños productores influyen muchas variables, y es por ello que tener éxito es un proceso compuesto de diversos y complejos retos. Sin embargo, existen oportunidades en los mercados que pueden ser aprovechadas por y para los pequeños productores.

Pero para estos colectivos, el poder extraer beneficios de las mencionadas oportunidades no es posible si no se cuenta con las capacidades adecuadas y si no existen las condiciones suficientes para vincularse a los mercados. La parcela de actuación de las organizaciones de desarrollo se encuentra, precisamente, en impulsar la mejora del contexto, trabajando de una forma integral con todos los stakeholders o grupos de interés, y facilitando el acceso a la capacitación e impulsando su fortalecimiento institucional³. Así, cuando las ONG y agencias de desarrollo trabajan en mejorar estos aspectos a través de una intervención colateral, se abre un espacio para que las personas afectadas por la pobreza sean los responsables y generadores de su propio desarrollo, ya que generan sus propios ingresos y empleos. A la perspectiva de análisis y metodología de actuación para el desarrollo que propone una visión integral del sistema económico, sus actores y contexto se le conoce como enfoque de cadenas de valor.

³ Véase CECOD-FI para conocer más sobre fortalecimiento institucional. CECOD-FI es fruto de un proyecto de investigación pionero en España liderado por el Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD), en el que colabora la Asociación Diálogos para el Desarrollo y que cuenta con el patrocinio de la Agencia Regional para la Inmigración y la Cooperación de la Consejería de Inmigración y Cooperación de la Comunidad de Madrid. [<http://www.cecod-fi.net>].

El siguiente artículo aborda el ámbito de las cadenas de valor bajo la idea de vincular organizaciones de productores a mercados avanzados o de valor agregado en calidad de proveedores, como parte de la cadena de suministro de empresas que ya están presentes en los mencionados mercados.

¿POR QUÉ SEGUIR EL ENFOQUE DE CADENAS DE VALOR? LAS FUERZAS DEL CAMBIO

El potencial del enfoque de cadenas como estrategia para la reducción de pobreza reside en la identificación de oportunidades de mercado que puedan ser aprovechadas en cadenas formadas por personas de escasos recursos. El objetivo es propiciar una redistribución más equitativa de los ingresos, la creación de términos y plazos a favor de estos colectivos, y el incremento del valor agregado de sus productos. Es por ello que cualquier iniciativa de cadena debe partir del mercado y analizar detalladamente las posibilidades que existen para pequeños productores y microempresarios.

Los mercados mundiales han experimentado una notable transformación en las últimas décadas. Algunos de estos cambios, recogidos en el siguiente cuadro, significan oportunidades y retos para cualquier actor de las cadenas de producción y comercio, y más aún para los pequeños productores.

TENDENCIAS	RESULTADO
Aumento de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Más dinero para compras y servicios no básicos - Poco aumento de gastos en alimentación
Envejecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Más gente mayor y sola - Demanda de productos específicos para este colectivo
Estilos de vida cambiantes	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor preocupación para la salud - Menos tiempo y vida más acelerada - Individualismo
Migración Urbana	<ul style="list-style-type: none"> - Éxodo urbano: en 1950, menos de 30% de la población; en 2000, el 47%; se estima que en 2030 se llegará al 60% que vive en ciudades - Concentración de consumo y distribución, mayor poder de los supermercados - Economías de escala en producción y distribución
Más mujeres en el mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del ingreso familiar - Menos tiempo para la dedicación familiar
Familias más pequeñas y variadas	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor número de compradores - Consumo más variado
Migración	<ul style="list-style-type: none"> - Desde países en desarrollo a desarrollados y también entre países desarrollados - Nuevos patrones de demanda (por ejemplo, 'consumo nostálgico': demanda de productos del país de origen)
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> - Viajes a nivel mundial - Intercambio en información a nivel global - Demanda de nuevos sabores y productos catalogados como 'exóticos', etc.

FIGURA 5. RESUMEN DE LAS TENDENCIAS DE MERCADO. FUENTE: BASADO EN KLICT.

Debido a la globalización de los procesos de producción y comercialización, las tendencias mencionadas influyen también en los pequeños productores y microempresarios de los países en desarrollo:

- Demanda de productos de fácil preparación y adquisición. En una sociedad con cambios en la composición familiar y estilos de vida más apresurados hay una demanda de productos fáciles, preparados, precocinados, de abrir-cerrar, etc.
- Demanda de productos relacionados con la salud. Se basa en una preocupación profunda sobre la inocuidad de los productos que se consumen. Se refiere a productos englobados como naturales, funcionales, medicinales, 'bio', bajos en calorías y grasa, etc.
- Demanda de productos para el ocio. Los ritmos de vida, el aumento de la prosperidad, el contacto con el resto del mundo... son factores que fomentan las necesidades de productos de calidad, especiales, tradicionales, exóticos, con empaques bonitos y con una historia detrás del producto. No solo se hace referencia a elementos físicos de los productos, sino también a los intrínsecos. Así, el producto y su precio se puede asociar a la experiencia específica de consumir de una determinada marca o en un determinado restaurante o cadena.
- Consumo responsable. En la actualidad, existe una tendencia en los mercados de consumo desarrollados por la preocupación por el medio ambiente, los procesos sostenibles de producción y temas sociales, como el respeto de los derechos humanos y la lucha contra la pobreza. Cada vez se da un mayor número de consumidores que se muestran sensibles ante conceptos de productos que responden a estas preocupaciones. Entre algunos ejemplos se pueden mencionar los productos con certificación orgánica y de responsabilidad social.



EL EJEMPLO DEL CAFÉ

- *La materia prima cuesta 1 céntimo de euro por taza.*
- *El café asociado a una marca cuesta 7 céntimos de euro por taza.*
- *El café vendido en una cafetería estándar cuesta 1'50 euros por taza.*
- *La experiencia de tomarse un café en Starbucks cuesta 3 euros por taza.*

En un mundo, sociedad y economía globalizada como la que se da en la actualidad, es importante tener en consideración estas tendencias a la hora de analizar y planificar una intervención que busque la reducción de la pobreza en países en desarrollo. La posibilidad de lograr cualquier impacto de desarrollo con el fomento de la cadena de valor depende del potencial de crecimiento, como son las posibilidades de expansión de mercado, ya sea éste a nivel local, nacional o de exportación. Es esta una clave para encontrar oportunidades de negocio para los colectivos de escasos recursos.

- **El potencial del enfoque de cadenas parte de las oportunidades de mercado para pequeños productores y microempresarios de países en zonas en desarrollo.**
- **Varias tendencias socioeconómicas en países desarrollados muestran que se está cambiando la forma de consumo y compra.**
- **Las tendencias de consumo influyen en la manera de organización de los negocios y las transacciones comerciales a nivel global.**
- **Para atender mejor las necesidades de los consumidores se requiere la implementación de cadenas mejor coordinadas: cadenas de valor.**

Marco Vernooij, Fundación CODESPA (2010)

ENGRASANDO LA MAQUINARIA DEL DESARROLLO. EL FORTALECIMIENTO DE ENLACES HORIZONTALES Y VERTICALES

Siguiendo la perspectiva del enfoque de cadenas de valor, queda reflejado que la una de las mayores contribuciones que las organizaciones dedicadas al desarrollo productivo pueden hacer de cara a la erradicación de la pobreza es actuar de un modo colateral, facilitando el acceso a la capacitación de pequeños agricultores y microempresarios, y propiciando las alianzas entre los distintos actores del respectivo sistema de producción y comercialización.

Así, en su papel de impulsor de relaciones y coordinador de alianzas, los agentes de desarrollo han de fortalecer lazos en dos direcciones. Por un lado, en los llamados enlaces horizontales, esto es, relaciones entre agentes que trabajan en un mismo nivel de la cadena de producción; y, por otro, en las relaciones verticales, aquellas que se establecen entre actores de distintas fases del proceso.



La organización de productores no tendría ningún sentido si no se logra vender sus productos en mejores condiciones que en su situación anterior o actual. La propuesta del enfoque de cadenas de valor otorga mayor importancia a las relaciones de coordinación entre los distintos actores en la cadena. Y aunque la gestión de las relaciones implica muchas dificultades para los pequeños productores, no cabe duda, también conlleva oportunidades.

Dentro del ámbito de las relaciones horizontales y verticales, son de especial interés los aspectos organizacionales y de gobernanza, que serán abordados con mayor detalle en el ensayo 'Empresas asociativas como modelo de integración horizontal'.

¿CÓMO LLEGAR AL MERCADO?

Para lograr que los pequeños productores accedan al mercado se requiere de un proceso que ha de iniciarse por una investigación del lugar de venta y de las necesidades de quienes podrían potencialmente convertirse en consumidores.

Se trataría de encontrar oportunidades que puedan ser aprovechadas con las posibilidades y fortalezas de los pequeños productores. Algo que únicamente se puede conseguir en base a información socio-productiva y de la demanda. Para ello, se deben realizar investigaciones de mercado: sondeos, encuestas de consumo, entrevistas con compradores, expertos y fuentes secundarias, etc. Los estudios de mercado deben permitir:

- Evaluar el potencial de crecimiento del producto, mercado y la misma cadena: ¿existe un mercado y cómo se caracteriza? ¿quién es la competencia y cómo actúa? ¿cuáles son las condiciones para el acceso al mercado?
- Identificar las oportunidades de mercado y formular una visión de mejora y objetivos
- Diseñar una acción de apoyo acorde a las condiciones de la demanda

Las investigaciones se enfocan a nivel de los consumidores finales y a nivel de otros actores en la cadena, como son las mismas empresas o entidades que pueden vincularse directamente con pequeños productores (en calidad de compradores de sus productos; de empresas que les dan apoyo, etc.). Se puede encontrar potenciales compradores en: minoristas, industrias, exportadores, grandes agricultores, mayoristas, intermediarios locales, otras asociaciones, compradores públicos, etc.

Para los pequeños productores, se suelen encontrar mayores oportunidades en subsectores que requieren mayor demanda en mano de obra especializada (conocimientos tradicionales, cultura campesina, etc.), donde la calidad del producto no es homogénea y, por ello, se requiere más control sobre la producción. Suelen ser productos de mayor valor agregado y desligados del tradicional sector de provisión de materias primas conformado por los denominados commodities.

Entre las oportunidades que se aprecian en los llamados 'mercados de valor añadido' se pueden mencionar la demanda creciente de productos orgánicos; segmentos que valoran el comercio responsable; productos relacionados con el biocomercio⁴. Sin embargo, no hay que perder la perspectiva de enfocarse a los mercados locales, dada la cercanía y facilidad de comercialización.

Los problemas de los pequeños productores para acceder a los mercados demandan soluciones multidisciplinarias y sistémicas. El análisis y la búsqueda de soluciones se deben hacer en los siguientes ámbitos:

De implantación social: cultura, religión, estructural, política etc.

- **Institucional, entorno de negocios: (son las reglas del juego).**
- **Organizacionales o de gobernanza: son los jugadores y como se relacionan.**
- **Tecnológicos o de asignación de recursos: eficiencia.**

Williamson, 1999

⁴ El biocomercio como estrategia para el enfoque de cadena de valor será abordado con mayor profundidad en el Capítulo II, a través del ensayo 'Negocios Potenciales para los Proyectos de Cadenas de valor: biocomercio y Puesta en valor del Producto', basado en la exposición de Manuel Rojas durante el Foro de Cadenas de Valor (Madrid, diciembre de 2009).

ENLACES HORIZONTALES

El obstáculo de los pequeños agricultores y microempresarios para acceder a los mercados está directamente relacionado con su desorganización y la consecuente falta de poder de negociación con el resto de actores a nivel vertical.



La asociatividad permite el acceso a bienes y servicios a un menor coste individual.
Fuente: Fundación CODESPA.

Las relaciones entre pequeños productores se conocen como enlaces horizontales. Entre otros aspectos, estas relaciones persiguen que se desarrollen actividades conjuntas de compra y venta y uso común de equipos e infraestructura, prácticas eficaces a la hora de reducir costes; o a vínculos más formales, como puede ser la composición de una empresa asociativa, una entidad comunal o una cooperativa. Qué duda cabe en que un productor que actúa de forma individual muy difícilmente cumplirá con los requisitos de volumen, calidad, tecnología e información que exigen los compradores de los mercados avanzados.

La realidad es que la mayor parte de los pequeños productores realizan sus transacciones de manera informal, donde no existen relaciones contractuales y los pagos son al contado (transacciones spot). En Ecuador, por ejemplo, más del 80% de las transacciones comerciales se realizan en esta manera. Así, los intermediarios se sitúan en una posición ventajosa y, existe la práctica de usar el oportunismo para extraer ventajas adicionales en algunos casos.

Por otro lado, desde la perspectiva vertical, la de los compradores, tampoco es rentable ni eficiente trabajar con múltiples suministradores debido, entre otras cuestiones, a los altos costes de transacción. Un menor número de proveedores supone un menor gasto económico y de tiempo, ya que se concentra el diálogo y las tareas a acordar.

El papel de las ONG en el fomento de la asociatividad

Como se ha mencionado anteriormente, los agentes dedicados al desarrollo se encuentran en la posición adecuada para incentivar la creación de asociaciones de productores y de pequeñas empresas y dotar de facilidades para su fortalecimiento. Siguiendo entidades de referencia como GTZ, ésta constituye una intervención clave por parte de las ONG y agencias de cooperación para asegurar que la mejora de la cadena provoque efectos a favor de los pobres (ValueLinks, 2007).

Para trabajar en el proceso de estimulación de movimientos asociacionistas, cabe tener en cuenta ciertos puntos clave de cara a entender el contexto en el que, por lo general, se encuentran los pequeños productores:

- Disponen de fincas pequeñas y, por lo general, situadas en zonas rurales alejadas y de difícil acceso.
- Por consiguiente, tienen dificultades para el acceso a servicios básicos (insumos, riego, etc.)
- Su enfoque de producción se centra en el cultivo de productos básicos, por lo general para el autoconsumo o para subsistencia.
- Realizan sus transacciones comerciales a través de intermediarios con quienes, en el mejor de los casos, tienen acuerdos verbales.
- Sus productos llegan al mercado por medio de redes de intermediación largas y complejas y, en gran parte, los resultados de la comercialización son desfavorables para el pequeño productor debido al oportunismo de los actores.

Todo ello propicia que los pequeños productores no se beneficien en mayor medida de la comercialización en condiciones de equidad y responsabilidad global de los distintos actores. Así, el enfoque de cadenas de valor se conforma como una propuesta para estructurar estas relaciones. En este sentido, se pueden dibujar una serie de ventajas que conlleva la formación, unión y organización de una base de pequeños productores:

•Mayor facilidad para la comercialización

Las empresas compradoras prefieren negociar con pocos proveedores y esperan que sus productos cumplan un determinado nivel de calidad. Mediante la asociación, las pequeñas empresas se posicionan como socios comerciales e incrementan su poder de negociación frente a los compradores. Además, la asociación permite implantar estrategias de valor agregado por medio de actividades de poscosecha, desarrollo de productos y definición de estrategias de marketing colectivas.

•Reducción de los costos de transacción

Por medio de la asociación se reducen los costos de transacción para los productores. Cuando la asociación asegura mercados para sus socios, disminuye la incertidumbre, se aumenta la confianza y los comportamientos oportunistas son menos frecuentes. Asimismo, la forma asociativa añade valor a los proveedores, dado que supone para éstos el acceso fácil a información sobre una gran cantidad de productores y, además, se reducen los costes de negociación, disminuye la incertidumbre de cumplimiento y, sobre todo, facilita el control y monitoreo del estado de las provisiones.

•Mejoras en la eficiencia

Uno de los motivos del asociativismo es la superación de los límites establecidos por el tamaño de las empresas. Las pequeñas y medianas empresas alcanzan economías de escala a través de la compra a granel, generación de volumen de producto, así como clasificación, categorización y comercialización conjunta. Las ventajas económicas también se obtienen compartiendo los recursos (por ejemplo, teléfono, fax, capacidad de almacenaje o equipamiento), el acceso a insumos y tecnologías más baratas.

•Fomentan la innovación y las mejoras en los negocios

Otro propósito para colaborar es el acceso conjunto a los servicios de apoyo. Más allá de las ventajas económicas directas, los productores se pueden beneficiar de la cooperación al resolver los problemas comunes, organizar la acción de mejora y fomentar el aprendizaje conjunto. Así, las organizaciones que se conformen debieran ofrecer servicios de apoyo empresarial a sus miembros como forma de motivar a que los pequeños productores y microempresarios formen parte de ésta, como un valor añadido de asociarse.

Orientaciones para impulsar de los enlaces horizontales

En su papel de facilitadores, las ONG han de tener la capacidad de coordinar el proceso de que lleva a la organización de los pequeños productores en cualquiera de sus formas posibles (empresa asociativa, cooperativa, unión sectorial, entidad comunal, etc.). Así, a continuación se ofrecen unos puntos orientativos sobre cómo se pueden facilitar las relaciones horizontales dentro de este nivel.

•Un proceso desde adentro hacia fuera

La asociatividad difícilmente se deja imponer. Debe nacer desde una necesidad o problema de los pequeños productores. Otra cuestión distinta a la imposición es mostrar de una forma muy visible los resultados y mejoras que conlleva la asociatividad para los pequeños productores. En este sentido, es interesante el papel de los líderes de una comunidad, quienes son capaces de movilizar y organizar una asociación de forma sostenible. Se debe tener en cuenta que puede haber líderes formales e informales. De este modo, puede suceder que el papel de las ONGD estaría en apoyar a los líderes con herramientas para mejorar la organización de su gente y para mostrar que las posibilidades de desarrollo han de ir acompañadas del enfoque de mercado y en función de las demandas de empresas compradoras o consumidores finales.

•La historia cuenta

Conocer la trayectoria de una organización o comunidad es fundamental para poder formular un análisis completo de los problemas actuales. Asimismo, proporciona muchas pautas sobre las soluciones que están al alcance de los actores. Así, se debe investigar bien las experiencias productivas, comerciales, políticas y de cooperación. Para hacer intervenciones se necesita tener información sobre la historia, la evolución y el estado actual de una organización o comunidad.

•La orientación al mercado, desde el comienzo

El enfoque de mercado debe estar presente desde el inicio en todas las actividades de organización, gestión y mejora, las cuales deben estar enfocadas a lograr la demanda de empresas compradoras y consumidores. En primer lugar, es fundamental conocer a qué mercados se puede acceder. Además, es indispensable tener un buen conocimiento de sus exigencias y, como estrategia, es relevante enfocarse hacia aquellos mercados donde es posible lograr vender el producto con un valor agregado. De esta forma, no se puede desvincular de este proceso de fortalecimiento horizontal el establecer paralelamente relaciones verticales entre los distintos actores implicados en un proceso productivo y de comercialización. Igualmente, es recomendable involucrar a compradores potenciales desde una fase inicial, entre otras cuestiones, para conocer a fondo y de primera mano sus requerimientos, necesidades y exigencias específicas.

•La asociatividad y confianza es algo intrínseco

La asociatividad es la capacidad de cooperar para lograr objetivos comunes. Requiere de habilidades y valores intangibles que deben tener todos los integrantes. Es recomendable tratar de medir la fortaleza asociativa de una organización desde el compromiso de los miembros socios hacia la organización y viceversa. La siguiente tabla ofrece algunas ideas.

INDICADORES DE PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE ASOCIATIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES
¿Cuántos miembros son socios de la organización? ¿existe una tendencia de crecimiento?
¿Con qué periodicidad se reúnen los miembros de la organización? ¿Qué media de socios suelen asistir?
¿Cuándo se mantuvo la última asamblea? ¿Cuántos socios participaron?
¿Cuál es la capacidad de convocatoria de la organización?
¿Conocen los socios la visión, misión y objetivos de la asociación?
¿En qué medida la visión de futuro es compartida por todos?
¿Qué mecanismos participativos de planificación y seguimiento se aplican?
¿Se cuenta con un plan de negocio común? ¿Cómo avanzan con su implementación?
¿Cuáles son los principales problemas de producción y comercialización percibidos por los productores? Tratar de comparar éstos con los servicios que ofrece la organización.
¿Qué grado de satisfacción manifiestan los miembros con los servicios que brinda la organización?
¿Qué nivel de fidelidad tienen los productores? Mídase, por ejemplo, la periodicidad de entrega y porcentaje de la producción que entregan.

FIGURA 7. INDICADORES DE PERCEPCIÓN DEL NIVEL DE ASOCIATIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES. FUENTE: MARCO VERNOOIJ, FUNDACIÓN CODESPA (2010)

La confianza es un elemento de suma importancia, pero su gestión es muy complicada debido a su carácter intangible. De hecho, suele ser en sí misma un resultado de todas las actividades de intervención llevadas a cabo durante el proceso de creación o mejora de la organización. En este sentido, claramente aumentará a medida que se acumulan las experiencias positivas que tienen los productores con su organización, y viceversa.

Dentro del ámbito de la confianza, existen ciertas parcelas de incertidumbre que son difícilmente superables. Para superar estas dificultades, los agentes facilitadores (ONG y agencias) pueden aportar mecanismos de rendición de cuentas y alineación de objetivos permanentes que faciliten la adaptación a los cambios en los mercados y en el entorno y que, a su vez, ayuden a mantener la confianza ante situaciones críticas.

•El éxito del conjunto depende de un sinnúmero de capacidades a nivel personal

Este es un aspecto clave que hay que considerar a la hora de intervenir dado que, como se ha mencionado anteriormente, el hecho de asociarse no puede conducir al éxito si no hay un compromiso y esfuerzo de los individuos que conforman la organización creada. Así, no sólo hay que incidir en las habilidades del conjunto de la asociación, sino también fortalecer las individuales y el desarrollo personal de los miembros.

- Mejora del entendimiento de los procesos productivos, comerciales, empresariales, asociativos, etc.
- Desarrollo de capacidades y habilidades personales de productores en los ámbitos de equipo de gestión y de liderazgo. Dentro de este punto se encontrarían cuestiones como el aumento de autoestima, habilidades y conocimientos, valores y comportamientos.
- Impulso para la mejora de habilidades relacionales entre pequeños productores, con directivos, con el equipo gestor, con el entorno, y con los compradores, entre otros agentes. Este ámbito se puede fortalecer a través de iniciativas y dinámicas que propicien el trabajo en equipo, la visión conjunto, la empatía etc.
- Aumento de conocimientos en técnicas de producción, acopio, postcosecha, procesamiento y gestión empresarial.

Una forma de hacer tangibles estos valores sería iniciar, a través de un proceso participativo, la puesta en marcha de herramientas como son los planes de negocio comunes; planes estratégicos; planes operativos; reglamentos de la organización; códigos de conducta; redacción de documentos de visión misión y valores; elaboración de actas de asambleas y reuniones; etc.

•Dos tipos distintos de clientes

Es importante no perder de vista que la empresa asociativa tiene dos tipos de clientes: sus socios miembros y los compradores de su producción. Así, la empresa asociativa tiene que ofrecer servicios a sus socios que les motiven a permanecer en la asociación. Mientras, a sus compradores les ha de garantizar el cumplimiento de las cantidades y calidades acordadas. Ambas partes buscan relaciones ganar-ganar, y la empresa asociativa es responsable de encontrar este equilibrio entre el ámbito social y el comercial.

En relación, es interesante la idea de que, cuando una empresa asociativa trata de vincular a un gran número de productores, puede ser conveniente diferenciar en función de su nivel de compromiso y fidelidad, por ejemplo. Y, en base a ello, se puede definir el tipo y cantidad de asistencia y servicios que se le proporciona.

Relaciones verticales

Las relaciones verticales son aquellas establecidas entre los productores (y su organización), por un lado; y los compradores y el resto de agentes implicados en el proceso de producción y comercialización, por otro.

Según el enfoque de cadena de valor, estas relaciones verticales irían mucho más lejos que meras transacciones comerciales entre actores ubicados en diferentes eslabones de una cadena. Sin aporte de agricultores grandes, comercializadores y procesadores sería muy difícil para los pequeños productores integrarse en un proceso de comercialización que llega a mercados de mayor valor agregado. Se debe tomar en cuenta sin embargo, que estos actores únicamente incluyen los pequeños productores en sus cadenas cuando los beneficios esperados superan los costos y riesgos (Van der Meer, 2006). En otras palabras, la inclusión de pequeños productores en las cadenas de valor debe ser visionada como un negocio que suma beneficios (económicos y sociales; de experiencia en el sector; de imagen y reputación, etc.) tanto para éstos como para el resto de actores de la cadena: el resultado del conjunto de relaciones verticales ha de producir una situación de ganar-ganar.

En este sentido, no hay que pensar que todo depende de todos los actores del proceso menos de los pequeños productores. Muy al contrario, y como se ha señalado con anterioridad, la empresa asociativa tiene que tener capacidad suficiente para establecer y mantener vinculaciones con los compradores y resto de agentes de la cadena. Al igual que en el caso de las relaciones horizontales, también las relaciones verticales se deben gestionar.



Fuente: Fundación CODESPA

¿Por qué el sector privado puede estar interesado en trabajar desde el enfoque de cadena de valor?

Las grandes empresas y resto de actores económicos pueden estar interesados en la implementación de cadenas de valor e integrar a pequeños productores para mejorar su posición dentro del mercado de consumo. Principalmente atienden a tres estrategias diferentes:

Eficiencia y optimización de cadenas de valor

Los ambientes competitivos exigen a los actores ser más eficientes y recortar costes innecesarios. Tradicionalmente, los actores de las cadenas de producción han tratado de enfocar sus estrategias de eficiencia en su propio eslabón funcional de la cadena. Sin embargo, como se ha visto con anterioridad, la propuesta del enfoque de cadenas de valor trata de involucrar a todos los actores hacia una visión conjunta; con una estrategia de eficiencia y objetivos comunes, para lograr la optimización de la cadena de forma global.

Diferenciación de productos y servicios

La tendencia que mueve a los consumidores finales se sitúa cada vez más en una serie de demandas de productos y servicios diferenciados y, por ende, esta demanda repercute también en las empresas que conforman la cadena de producción y comercialización.

Los actores de la cadena deben contar con cierta flexibilidad a la hora de ajustar sus productos y procesos para satisfacer mejor las demandas de los consumidores finales. Un ejemplo puede ser el caso de las cadenas de chocolate de origen o el amplio segmento de productos orgánicos. Trabajar con este tipo de productos requiere que los actores de toda la cadena deben estar alineados.

Sistemas de control de calidad integrales

En las decisiones de compra, los consumidores cada vez más consideran criterios relacionados a la inocuidad y la salud. El cuidado del medio ambiente y las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en los métodos de producción y en la cadena de suministro también son importantes. Así, la sostenibilidad y la transparencia en la cadena son clave para mantener la confianza de los consumidores finales. Para lograr eso, todas las empresas implicadas en el proceso deben coordinarse como cadenas de valor.

El control de calidad es de vital importancia. Es, en muchas ocasiones, un prerrequisito para implementar estrategias de diferenciación y entrar en mercados de exportación y urbanos (mercados de mayor valor agregado). Por lo general, los pequeños productores suelen tener muchos problemas con la implementación de los estándares de calidad y es por ello que uno de los valores que las empresas compradoras pueden aportar es el apoyo en esta línea para conseguirlo.

Relación entre la empresa asociativa y el comprador

Existen diversas herramientas y elementos de gran utilidad a la hora de garantizar un buen funcionamiento, coordinación y gestión de las relaciones entre los distintos actores que forman parte de una cadena de valor. A continuación, se ofrecen algunas pautas sobre los factores y mecanismos que pueden facilitar una óptima gestión de las relaciones.

ELEMENTO	ASPECTOS QUE FAVORECE
El convenio o contrato	<p>Es la base de la relación comercial. Se recomienda que éste sea por escrito.</p> <p>Puede servir como mecanismo de coordinación y alineación de recursos e inversiones. Además, es útil para establecer incentivos y penalidades para mejorar la motivación en el buen cumplimiento y los resultados. Del mismo modo, clarifica dónde se sitúan los riesgos financieros.</p>
Definición de criterios y transparencia en la determinación de precios y calidades	<p>La claridad es muy necesaria a la hora de determinar la calidad y los precios. Una actitud escéptica relacionada con estos aspectos puede dañar las relaciones de confianza.</p> <p>Incluye también la definición de condiciones de pago adecuadas.</p>
Toma de decisiones y planificación participativa	<p>La toma de decisiones con respecto a costos, beneficios e inversiones, enfoques estratégicos se debe realizar siempre en conjunto, tratando de lograr el consenso entre representantes de la empresa asociativa y de la empresa compradora.</p>
Mecanismos de resolución de conflictos	<p>Es importante identificar mecanismos formales e informales para solucionar controversias. Una herramienta que puede ayudar a que estos conflictos no se generen o no lleguen a ser determinantes es contar con un comité que se reúna periódicamente para intercambiar visiones, inquietudes, y trabajar en los futuros pasos.</p>
Asistencia técnica a los agentes más vulnerables	<p>Es conveniente que la estructura formada por los distintos agentes de la cadena de valor contemple un sistema de asistencia técnica hacia los pequeños productores, dado que en muchas ocasiones existen dificultades respecto al cumplimiento de los requisitos de mercado.</p>
Sistemas de monitoreo y control de calidad	<p>El control de la calidad es un aspecto de indudable relevancia para cualquier agronegocio. Para ello, la empresa asociativa y la empresa compradora deben definir u acordar un sistema.</p>
Provisión de insumos y créditos	<p>A través de la empresa asociativa se puede canalizar la provisión de insumos más eficientemente.</p> <p>Las economías de escala permiten conseguir los insumos a mejores precios, y los créditos en condiciones más favorables.</p>
Sistemas de comunicación e información	<p>El sistema de comunicación e información contiene elementos formales (reuniones de seguimiento, visitas, talleres de intercambio de experiencias, informes y registros de calidad, volúmenes y ventas, etc.) e informales (contactos día a día, relaciones personales, etc.).</p>
Conexiones sociales	<p>En relación a la estructura de gobernanza, se debe constituir el capital social entre los distintos agentes económicos. Este proceso de constitución de capital social debe ir acompañado del fomento de relaciones personales entre los integrantes de las distintas organizaciones</p>

FIGURA 8. ELEMENTOS QUE LOS FACILITADORES DEL DESARROLLO (ONG Y AGENCIAS DE COOPERACIÓN) PUEDEN FACILITAR PARA MEJORAR LAS RELACIONES HORIZONTALES Y VERTICALES

Recomendaciones para facilitar relaciones verticales

• Visión de trabajo como cadena de valor, siempre

Es importante siempre trabajar con la perspectiva de cadena de valor, y no de cadena productiva. La cadena de valor toma como punto de partida la demanda y, en base a ésta, se estructuran flujos de producción desde el productor al consumidor.

Herramientas para establecer vínculos verticales

- **Plan de marketing. Promoción a través de ferias, catálogos, páginas web, distribución personal, etc.**
- **Participar u organizar eventos de matchmaking de cara a crear espacios donde se puedan establecer alianzas comerciales**
- **Guías para facilitar los mencionados contactos**
- **Acceso a vendedores y comerciales profesionales para facilitar acercamientos**
 - **Promover la inserción en redes sociales**
- **Establecer grupos de coordinación para cadenas**

El enfoque de cadena de valor también significa que todos los actores han de pensar en conjunto, tomándose en cuenta entre unos y otros, e incluyendo ideas que apoyen la mejora del sistema en su conjunto, con el objetivo de agregar más valor tanto para su propio sistema como para los consumidores finales.

• Es responsabilidad de empresas y asociaciones y asociaciones de producciones

Aunque fomentar y facilitar las relaciones puede ser uno de los roles de las ONG, sin duda, garantizar la buena marcha de las relaciones comerciales es responsabilidad de los propios actores directos de una cadena. Así, las ONG también pueden tener un papel importante de cara a facilitar herramientas para el entendimiento y la adecuada gestión de estas relaciones.

• Identificar y reconocer a los agentes compradores

Además de los actores integrados en la cadena de valor, puede haber otros potenciales para la compra de los productos que genera la cadena. Es recomendable identificar estas oportunidades con nombre y apellido, y entrevistarse con los compradores potenciales desde el comienzo.

• Relaciones ganar – ganar

El interés de las empresas para vincularse a pequeños productores aumenta cuando hay oportunidades de negocio. Este suele ser el mayor incentivo para las empresas y, además, puede ser un motor para conseguir objetivos sociales (si no se habían considerado desde el principio). Hay que enfatizar en la visión de relaciones 'ganar-ganar', en la que la selección de socios comerciales adecuados y la visión compartida es de vital importancia.

• Mejorar las capacidades 'suaves'

Más allá de las posibilidades y soluciones técnicas, el éxito de las cadenas depende mucho de las capacidades y habilidades de los actores. La implementación de innovaciones organizacionales depende mucho de las destrezas 'suaves'. Los actores deben pensar en relaciones de mutua ganancia, en la mejora de las capacidades de cooperación y trabajo en equipo y, sobre todo en la capacidad de los actores para adaptarse al cambio de forma conjunta. Además, pueden existir diferencias culturales entre pequeños productores y empresas compradoras, más aún cuando estas últimas se ubican en países desarrollados, y las diferencias culturales se han también de gestionar. Una de las mejores formas para trabajar estas capacidades puede ser el trabajo conjunto en instrumentos de coordinación, mejoramiento productivo, implementación de tecnologías etc. Éstos, como el resto de temas de índole técnica engloban las llamadas capacidades 'duras'.

•Empezar cerca de casa

Aunque a la hora de realizar el análisis de cadenas es necesario incluir a todos los actores participantes, en la fase de implementación puede ser muy difícil involucrar a todos ellos. Es conveniente, por tanto, tener como puerta de entrada a los pequeños productores y empezar mejorando las relaciones de cadena más cercanas, ya sea desde un grupo de productores hacia otra asociación; o desde una empresa asociativa hacia un determinado mercado cercano.



CONCLUSIONES

- *La empresa asociativa tiene que tener la capacidad para mantener los vínculos con los agentes de la cadena que compran su producción.*
- *La implementación de cadenas permite ahorrar costes, llegar a mercados diferenciados y mejorar la calidad y el cumplimiento de las normas.*
- *Para establecer relaciones verticales es importante partir de la demanda del mercado; investigarlo, definir oportunidades en base a las posibilidades de los productores, y gestionar la búsqueda y negociación con compradores potenciales.*
- *Desde la perspectiva de una empresa que busca proveedores a los que comprar, una estructura donde los pequeños productores estén organizados siempre conlleva unos costes de transacción menores y, por lo tanto, tendrá más posibilidades para ser escogida como proveedor.*
- *Se debe implementar herramientas de control e incentivos para manejar la relación entre la empresa asociativa y sus empresas compradoras.*

SELECCIÓN Y DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL CON ENFOQUE DE CADENA DE VALOR. PAUTAS PARA LOGRAR QUE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES SE APROPIEN DEL PROCESO DE CAMBIO

**BASADO EN LA PONENCIA DE CARLOS FELIPE OSTERTAG
DIRECTOR DE CODER, CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL**

**FORO CADENAS DE VALOR. CREANDO VÍNCULOS COMERCIALES
PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA
DICIEMBRE DE 2009, MADRID**

INTRODUCCIÓN

En los países en desarrollo, son las áreas rurales aquellas donde la situación de pobreza adquiere un carácter más urgente y, por ende, son zonas prioritarias para la acción de las organizaciones de desarrollo, agencias de cooperación y ONGD.

Precisamente, una de las principales actividades económicas que se da en las zonas rurales es la agropecuaria. El siguiente ensayo trata de abordar el proceso de identificación analítica, selección y diseño de la intervención por la que se tratará de transformar una cadena de producción en cadena de valor, dentro de lo que sería el sector agrícola rural.

Recordemos que el enfoque de cadena de valor propone un análisis integral del sistema de producción y de las posibilidades de desarrollo de un sector o subsector determinado. Por ello, a la hora de que una ONGD se plantee implementar un análisis e intervención desde este enfoque, se han de buscar ciertas puertas de entrada que luego den posibilidad de abarcar al resto de agentes económicos de la cadena.

PUERTAS DE ENTRADA PARA LAS ONGD

Las puertas de entrada o puntos de partida para realizar actividades de desarrollo empresarial rural pueden ser diversas, a saber, un territorio dado; una o más cadenas productivas escogidas por razones estratégicas; una o más organizaciones económicas rurales; los servicios locales de apoyo a negocios; entidades públicas y privadas de desarrollo rural; y las políticas de los sectores públicos y privados.

Sin embargo, dada la larga trayectoria de intervención de las ONGD en el trato con pequeños productores rurales (en adelante, PPR), se hace mucho más factible comenzar el diseño e intervención de un proyecto de desarrollo económico con enfoque de cadena de valor tomando como puerta de entrada a los mismos PPR y sus organizaciones.

A este respecto, es importante reconocer la heterogeneidad de los PPR que se dan en países en desarrollo. Se pueden usar muchos criterios para establecer tipologías o categorías de PPR, pero en el contexto de desarrollo empresarial rural, se sugiere usar el criterio de grado de orientación al mercado, diferenciando PPR de subsistencia, semicomerciales, y comerciales. Los dos últimos están más preparados para participar en actividades de promoción de las cadenas de valor y, por lo general, también están más interesados.



Pequeño productor Rural. Fuente: Fundación CODESPA

En este sentido, existen ciertos elementos básicos que se han de trabajar de forma paralela, si no estuviesen ya presentes, para poder garantizar la sostenibilidad futura de un proyecto de desarrollo económico que sigue el enfoque de cadena de valor. Esto es:

- Acceso a recursos naturales, especialmente tierra y agua
- Producción y procesamiento sostenibles
- Asociatividad o acción colectiva, esto es, organización de los PPR bajo un enfoque de mayor orientación empresarial y de mercado, y con un mejor balance entre los objetivos sociales y empresariales
- Acceso a servicios financieros como ahorro y crédito, este último para capital de trabajo e inversión en infraestructuras y equipos, entre otros
- Acceso a servicios no financieros, incluyendo asistencia técnica, información de mercados, asesoría empresarial y fortalecimiento organizativo y empresarial
- Acceso al mercado, dando prioridad a un esquema de alianzas con otros eslabones de la cadena versus el esquema de integración vertical ⁵. Se trata aquí de tratar de lograr acuerdos comerciales equitativos más allá de la mera inclusión de los PPR en una cadena como proveedores. En este sentido, los modelos de negocios inclusivos y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son aspectos clave

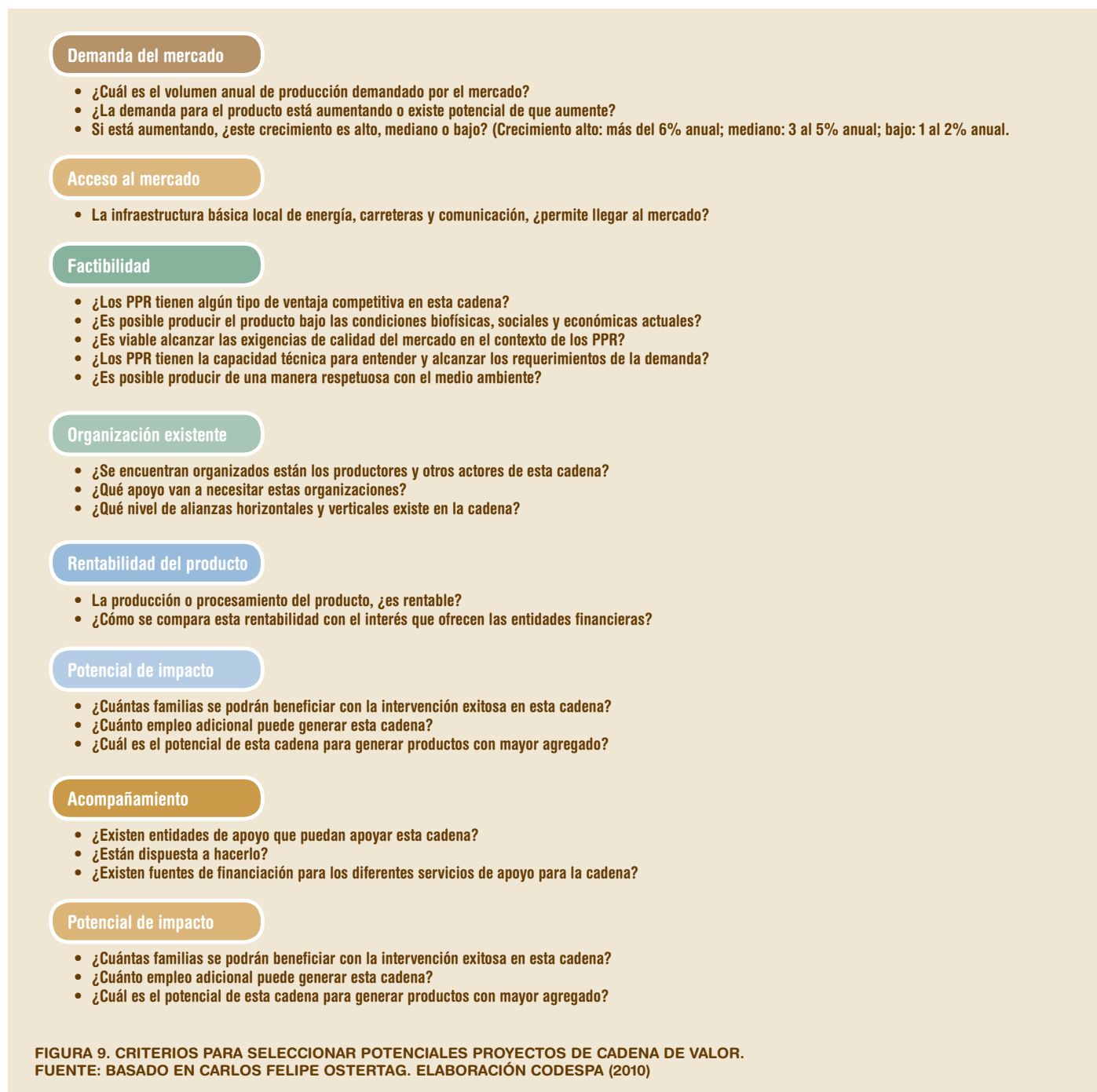
Como se ha mencionado en la clasificación de PPR propuesta, serían los PPR de subsistencia quienes se encontrarían más desprovistos del acceso a estas condiciones aquí enumeradas.

⁵ Véase el ensayo 'Fortalecimiento de enlaces horizontales y verticales. Asociativismo y poder de negociación en la cadena de valor'.

DEFINIR LOS CRITERIOS PARA SELECCIONAR UNA CADENA. UN EJERCICIO DE INTROSPECCIÓN

A la hora de seleccionar el subsector agrícola de intervención más conveniente bajo el enfoque de cadena de valor, la entidad de desarrollo debe definir muy bien qué criterios prioriza, dado que cada organización, dependiendo de su naturaleza, puede tener distintas prioridades y objetivos que alcanzar.

Cabe anotar que la aplicación de estos criterios demandará esfuerzos de recolección de información⁶. A continuación se presentan algunas opciones de criterios para priorizar la intervención:



⁶ Véase en este mismo ensayo el apartado de 'Estudio rápido de mercado'.



El caso de CIPASLA en Colombia

CIPASLA, un consorcio interinstitucional activo durante los años noventa en Colombia, definió seis criterios y les asignó diferentes valores relativos, atendiendo a sus prioridades como organización. Cada criterio se dividió en categorías, a las cuales se les asignó una puntuación.

El uso de este instrumento exige que haya acceso a suficiente información primaria o secundaria, que

permita calificar el estado actual y potencial de las diversas cadenas productivas de cara a su transformación en cadenas de valor.

La siguiente tabla es un ejemplo de la aplicación del instrumento desarrollado por CIPASLA. En ésta, la puntuación aparece entre paréntesis, siendo el máximo posible para una cadena productiva de 21 puntos.

CRITERIOS					
DEMANDA DEL MERCADO	FACTIBILIDAD TÉCNICA Y AMBIENTAL	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	NIVEL ORGANIZATIVO	APOYO DE ENTIDADES DE DESARROLLO	EXISTENCIA DEL CULTIVO
Crecimiento alto (6)	Alta (5)	Rentabilidad alta (4)	Fuerte (3)	Sí (2)	Sí (1)
Crecimiento medio (4)	Media (3)	Rentabilidad media (3)	Mejorando (2)	No (0)	No (0)
Crecimiento bajo (2)	Baja (0)	Rentabilidad bancaria (2)	Incipiente (1)		

FIGURA 10. INSTRUMENTO DE CIPASLA PARA PRIORIZAR CADENAS PRODUCTIVAS. FUENTE: LUNDY, GOTTRET, CIFUENTES, OSTERTAG Y BEST (2004).

EL ESTUDIO RÁPIDO DE MERCADO: ¿CÓMO BUSCAR Y RECOPIRAR INFORMACIÓN DE UNA FORMA EFICIENTE?

El estudio de mercado es una herramienta de gran utilidad a la hora de recopilar información que soporte las decisiones dentro de un proyecto de cadena de valor. Cabe señalar que un estudio de mercado no tiene por qué concebirse como un proceso costoso en tiempo y recursos; existen ciertas adaptaciones que pueden facilitar información lo más completa posible sin llegar a dedicar grandes periodos de tiempo y ni esfuerzos desorbitados que fagociten los limitados recursos que por lo general caracterizan los proyectos de cooperación.

Uno de los resultados del estudio de mercado puede ser la ampliación del portafolio de productos y la consecución de información más profunda y actualizada sobre las tendencias del mercado y las condiciones de compra.

El estudio de mercado debe ser participativo; es importante que las organizaciones rurales participen durante el proceso de levantamiento de información, ejecución y toma de decisiones. Así, se recomienda que sea ejecutado por un pequeño equipo de trabajo mixto, que incluya tanto técnicos de la ONG como representantes de las organizaciones rurales.

Dado que la implementación de un proceso de encuestas a consumidores es relativamente costoso para los proyectos de cooperación, el estudio de mercado puede enfocarse en la encuesta o entrevista a actores claves de los canales de comercialización pertinentes, ubicados en el área de influencia del proyecto o cadena productiva. Estos actores comerciales clave pueden ser los jefes de compra de supermercados y empresas procesadoras de alimentos; minoristas de mercados tradicionales; dueños de restaurantes y tenderos; intermediarios y comerciales, etc. Por el carácter de su trabajo, estos actores conocen las preferencias de los consumidores, tendencias en la cadena y las condiciones de compra de primera mano.

Para llevar a cabo este proceso de levantamiento de información es necesario preparar cuestionarios cortos o guías de entrevista, que deben incluir, entre otras, preguntas relativas a aspectos como:

- Crecimiento anual de la demanda para el producto
- Períodos de escasez del producto
- Origen geográfico de los productos
- Problemas con los proveedores y las condiciones de compra
- Requerimientos de compra de los consumidores, donde se deben identificar:
 - Variedad preferida
 - Volúmenes mínimos de compra
 - Frecuencia de compra
 - Precio de compra y forma de pago
 - Exigencias de calidad (tamaño, grado de madurez, color, grado de dulzura o acidez, tipo de embalaje, etc.)
 - Lugar donde se debe entregar el producto al comprador

El estudio de mercado ofrecerá abundante información comercial pero, como se ha visto con anterioridad⁷, se requiere de otra información complementaria de tipo técnico y económico para poder evaluar la viabilidad de la cadena productiva y sus productos. Para este propósito, se recomienda la preparación de matrices de caracterización agronómica, agroindustrial, comercial y económica para la cadena productiva bajo estudio, que deberán ser completadas con información extraída de fuentes secundarias y de expertos.

A) MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN AGRONÓMICA

ALTERNATIVA PRODUCTIVA	CICLO TOTAL	CICLO PREPRODUCCIÓN	EXIGENCIA TÉCNICA	REQUERIMIENTO DE SUELOS	PH	REQUERIMIENTO DE AGUA
	AÑOS	(MESES/AÑO)	(BAJA, MEDIA, ALTA)			(MM/AÑO)

REQUERIMIENTO DE ALTURA	MANO DE OBRA	EPOCHS DE SIEMBRA	NECESIDAD DE RIEGO	PRINCIPALES PLAGAS Y ENFERMEDADES	DENSIDAD DE SIEMBRA	RENDIMIENTO
(M.S.N.M.)			(SÍ, NO)		(NO/HA)	(TON/AÑO/HA)

⁷ Véase en este mismo ensayo 'El caso de CIPASLA en Colombia'

B) MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN PECUARIA

PRODUCTO PRINCIPAL	SUBPRODUCTOS	EXIGENCIA TÉCNICA	CAPACIDAD INSTALADA	NÚMERO DE REPRODUCTORES	PERIODO GESTACIÓN/ ENGORDE	RÉGIMEN NUTRICIONAL
		(BAJA, MEDIA)				

INSUMOS	PRINCIPALES ENFERMEDADES	INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO	CAPITAL DE TRABAJO	INVERSIÓN	VENTAS ANUALES	MARGEN BRUTO	TIR

C) MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN AGRO-INDUSTRIAL

PRODUCTO PRINCIPAL	SUBPRODUCTOS	MATERIAS PRIMAS	OTROS INSUMOS	EXIGENCIA TÉCNICA	FACTORES DE CONVERSIÓN	CAPACIDAD INSTALADA
				(BAJA, MEDIA)		

MAQUINARIA Y EQUIPOS REQUERIDOS	INFRAESTRUCTURA REQUERIDA	CONTROL DE CALIDAD	INVERSIÓN NECESARIA	CAPITAL DE TRABAJO	MARGEN BRUTO	TIR

D) MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE MERCADEO

ALTERNATIVA PRODUCTIVA	COMERCIALIZACIÓN ACTUAL	GRADO DE PERECIBILIDAD	TIPO DE CLIENTE	SERVICIOS DEL CLIENTE	TIPO DE MERCADO
	(SI, NO)	(ALTO, MEDIO, BAJO)	SM= SUPERMERCADO IA= IND. ALIMENTICIA I= INDUSTRIA RES= RESTAURANTE	AT= ASISTENCIA TÉCNICA CR= CRÉDITO	L= LOCAL R= REGIONAL N= NACIONAL EXP= EXPORTACIÓN

ALTERNATIVA PRODUCTIVA	CRECIMIENTO DE DEMANDA	REQUERIMIENTO DE CALIDAD	REQUERIMIENTOS DE EMPAQUE	REQUERIMIENTOS DE ENTREGA	RELACIÓN COMERCIAL
	(ALTO, MEDIO, BAJO)	(ALTO, MEDIO, BAJO)		PZ= PUESTO EN ZONA PB= PUESTO EN BODEGA	AC= ACUERDO AL= ALIANZA CO= CONTRATO

E) MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN ECONÓMICA

ALTERNATIVA PRODUCTIVA	NIVEL DE TECNOLOGÍA	ESTABILIDAD DE PRECIOS	INVERSIÓN PREPRODUCCIÓN	PUNTO DE EQUILIBRIO	PROMEDIO ANUAL DE JORNALES
	(ALTA, MEDIA, BAJA)	(ALTA, MEDIA, BAJA)	(\$ MILES/HA)	(UNIDADES Y VENTAS)	(NO. JORNALES)
VENTAS POR JORNAL	FLUJO EFECTIVO XXXX	TIR SIN FINANCIACIÓN	TIR CON FINANCIACIÓN	VPN SIN FINANCIACIÓN	VPN CON FINANCIACIÓN
(\$)	(\$)	(%)	(%)	(\$ MILES)	(\$ MILES)

FIGURA 11. EJEMPLOS DE DIVERSAS MATRICES DE CARACTERIZACIÓN. FUENTE: LUNDY, GOTTRET, CIFUENTES, OSTERTAG Y BEST (2004).

PROTAGONISTAS DE SU PROPIO CAMBIO. EL ANÁLISIS PARTICIPATIVO

Una vez seleccionada la cadena de acuerdo a los resultados y análisis extraídos del estudio rápido de mercado y las matrices de caracterización, los pasos a seguir serán el análisis participativo de la cadena y el diseño del plan de acción para mejorar su competitividad.

El objetivo del análisis participativo de la cadena es identificar oportunidades, amenazas y limitantes a lo largo de la cadena productiva, trabajando durante este proceso con los mismos pequeños productores rurales o colectivos interesados, de cara a lograr que éstos asuman sus responsabilidades en el proceso de cambio y que se apropien del proyecto desde el comienzo, entre otras cuestiones, para dejar capacidad instalada y la seguridad de que son éstos mismos los protagonistas de su propia mejora.

Este trabajo conjunto constituirá la base para diseñar un plan de acción que mejore los niveles de competitividad de la cadena productiva y fortalezca la posición de los pequeños productores rurales y, con ello, los niveles de equidad en la distribución de beneficios. Es decir, serán los fundamentos para la transformación de la cadena productiva en una cadena de valor.

Para caminar en esa dirección se deben dedicar esfuerzos a la mejora de factores como la comunicación; el flujo de información; niveles de confianza y colaboración entre los actores de los diferentes eslabones de la cadena; y, además, privilegiar los temas de valor y calidad y promover una mayor orientación al mercado y diferenciación de los productos, sean bienes o servicios.

Una propuesta para iniciar el proceso de trabajo conjunto podría ser la implementación de talleres en los que participasen los pequeños productores, organizaciones agrícolas y personal de la ONG, además de quien se considere conveniente.

A continuación se desarrolla una propuesta basada en la organización de talleres de trabajo. Este ejemplo ofrece pautas para la puesta en marcha de una serie de talleres a través los que se trata de diseñar el plan de acción para incrementar la competitividad de una cadena. Sin embargo, se recomienda que cada ONG estudie el contexto de su intervención y decida qué metodología puede ser la más apropiada para conseguir que los pequeños productores y organizaciones agrícolas, poblaciones meta del proyecto de desarrollo, se apropien de los cambios y resultados que se quieren lograr con éste.

PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN DE TALLERES DE ANÁLISIS PARTICIPATIVO

La propuesta aquí reflejada consiste en la organización de cuatro talleres en los que se trabajará en conjunto el análisis y diseño del plan de acción a través de diversas herramientas.

TALLER	CONTENIDO	RESULTADOS
1	Presentación del proceso y productos esperados	Mapa o diagrama de la cadena productiva
	Presentación de los participantes	
	Mapeo de la cadena productiva	
	Historia de la cadena productiva	Gráfico histórico de las actividades de apoyo e innovación en la cadena productiva
	Servicios de apoyo para el negocio	Oferta, demanda y calidad de los servicios de apoyo para el negocio
2	Identificación de puntos críticos para cada eslabón o función de la cadena	Árboles de problemas para cada eslabón o función de la cadena
	Análisis de causa y efecto de los puntos críticos	Árbol de problemas general para toda la cadena productiva
3	Identificación de posibles soluciones	Árbol de soluciones para la cadena productiva
	Generación de un camino lógico provisional	Camino lógico provisional para discusión
4	Negociación entre actores de la cadena productiva	Acuerdos entre actores para mejorar la cadena productiva
	Definición de la estrategia final para incrementar la competitividad	Aportes para la estrategia de competitividad

FIGURA 12. EJEMPLO DE ORGANIZACIÓN DE TALLERES DE ANÁLISIS PARTICIPATIVO.
FUENTE: LUNDY, GOTTRÉT, CIFUENTES, OSTERTAG Y BEST (2004).

Así, en el primer taller, se convocaría a actores de los diferentes eslabones o funciones de la cadena (producción, procesamiento, mercadeo, servicios locales de apoyo empresarial, etc.). En este ámbito, se formarían subgrupos por eslabón o función de la cadena, para que dibujen un mapa o diagrama de su cadena productiva, con el apoyo de una serie de preguntas facilitadoras.

Es recomendable organizar las preguntas claves de facilitación en una guía u otro instrumento de fácil uso para las personas que facilitarán el trabajo con los subgrupos de la cadena. Algunas de estas preguntas pueden ser formuladas para iniciar o sostener el proceso de visualización de la cadena productiva, mientras que otras son más adecuadas al final para revisar el contenido del mapa, identificar vacíos y complementar los datos ya expresados por el grupo. Los resultados de las preguntas pueden ser anotados sobre el mapa mismo o por alguno de los facilitadores del proceso en sus notas. Estas respuestas enriquecen mucho más el mapa original resultante y muestra a los participantes lo mucho que saben sobre su cadena y su propio trabajo.



A continuación se ofrece una sugerencia sobre una serie de preguntas clave para abordar en este taller; sin embargo, recordemos que la entidad facilitadora puede incluir otras según sus necesidades e intereses.

Los actores

- ¿Quiénes son los actores de la cadena y cuáles son sus funciones?
- ¿Dónde están ubicados estos actores y cómo se relacionan?
- ¿Cuáles son sus características y qué tecnología utilizan?

La tecnología

- ¿Cuáles son los sistemas de producción primaria, su importancia relativa y la tecnología utilizada?
- ¿Cuáles son las características de las empresas involucradas en la distribución, transporte, conservación y actividades de postcosecha, su importancia relativa y qué tecnología utilizan?
- ¿Cuáles son las características de las empresas procesadoras, su importancia relativa y la tecnología que utilizan?
- ¿Qué papel juega la tecnología en las estrategias de competitividad de la cadena?

Características del mercado

- ¿Cuáles son las características del producto?
- ¿Cuáles son los volúmenes de producción?
- ¿Cuáles son los volúmenes de demanda?
- ¿Cómo es la oferta del producto a lo largo del ciclo anual?
- ¿Cuáles son las tendencias de la demanda y de los precios?

Formación del precio final

- ¿Cuáles son los costes de producción, manejo postcosecha, transformación y comercialización que se encuentran disponibles? ¿Cómo varían estos costes con los diferentes niveles tecnológicos utilizados en los procesos productivos?

- ¿Cuáles son los precios de compra y venta en cada etapa de la cadena?
- ¿Cuál es la eficiencia (rendimientos, factores de conversión, etc.) de la cadena? (si es pertinente por nivel tecnológico o sistema de producción)

Relaciones entre los diferentes actores

- ¿Cuál es la forma de pago para cada etapa de la cadena?
- ¿Cómo es la relación entre los diferentes actores de la cadena y por qué?
- ¿Cuáles son los requisitos de calidad?
- ¿Cuál es la frecuencia de compra?

Servicios de Apoyo

- ¿Quiénes ofrecen servicios de apoyo a la cadena productiva?
- ¿Qué servicios se ofrecen?
- ¿Cuál es la calidad de los servicios ofrecidos?
- ¿Qué actores participan en el proceso de investigación, desarrollo tecnológico e innovación?
- ¿Cuál es la vinculación de los distintos actores de la cadena agroindustrial con la propuesta gubernamental de investigación, desarrollo e innovación?

Si la entidad facilitadora tiene más preguntas específicas, no sólo tiene que formularlas, sino que se deben incluir en el instrumento final de facilitación, incluyendo en éste las adaptaciones necesarias para que sea de máxima utilidad a la hora de visualizar y entender la cadena.

Una vez planteadas las preguntas, cada grupo presenta su visión de la cadena productiva y, acto seguido, se elabora un dibujo de la cadena o mapeo y se llenan posibles vacíos de información existentes.

Si se aprecia que en este mapeo, existen porciones de la cadena con poca información, es probable que hayamos dejado fuera del proceso de análisis participativo a uno o más actores clave. De este modo, sería más que conveniente complementar este ejercicio contando con éstos.

En el segundo taller se continuaría trabajando con los subgrupos por eslabón o función, y se realiza una lluvia de ideas respecto a los principales problemas o limitantes que afectan a toda la cadena. Luego, se trataría de priorizar estas limitaciones usando una sencilla matriz de doble entrada en la que los puntos críticos o problemas se convierten en los encabezados de columnas y filas de la matriz. Esto permitiría comparar, uno por uno, los problemas identificados.

La Figura 13 muestra una matriz de doble entrada preparada por un subgrupo de productores de leche en Colombia. Las matrices resultantes se expondrían al resto de participantes del taller para, posteriormente, preparar una lista consolidada de limitantes para toda la cadena productiva bajo estudio. De entre los limitantes priorizados, se pueden escoger de tres a cinco para proseguir con el análisis de causa y efecto.

PROBLEMAS	ACCESO A CAPITAL	COSTO DE INSUMOS	ASISTENCIA TÉCNICA	MEJORAMIENTO DE RAZAS	PASTOS	MERCADEO
ACCESO A CAPITAL		ACCESO A CAPITAL	ASISTENCIA TÉCNICA	ACCESO A CAPITAL	PASTOS	MERCADEO
COSTO DE INSUMOS			ASISTENCIA TÉCNICA	MEJORAMIENTO DE RAZAS	PASTOS	MERCADEO
ASISTENCIA TÉCNICA				ASISTENCIA TÉCNICA	ASISTENCIA TÉCNICA	ASISTENCIA TÉCNICA
MEJORAMIENTO DE RAZAS					PASTOS	MERCADEO
PASTOS						MERCADEO
MERCADEO						

FIGURA 13. EJEMPLO DE MATRIZ DE DOBLE ENTRADA PARA PRIORIZAR LAS LIMITANTES O PROBLEMAS. FUENTE: LUNDY, GOTTRÉT, CIFUENTES, OSTERTAG Y BEST (2004).

Para el análisis de causa y efecto, se puede elaborar entre todos los participantes un árbol de problemas con el apoyo y orientación de un facilitador. Así, el problema que se analiza se escribe en el centro de un papel, situando las causas debajo y los efectos en la parte superior.

Con todo ello, de una forma relativamente sencilla, el árbol de problemas resultantes se podrá convertir en un árbol de soluciones. El principal problema analizado se convierte en el objetivo general; las causas se transforman en objetivos específicos, estrategias ó actividades; y los efectos se vuelven resultados o indicadores de progreso e impacto.

Este árbol de soluciones se convierte en la base para el plan de acción, pero se debe complementar con acciones para aprovechar oportunidades que se hayan identificado en etapas anteriores. En otras palabras, el plan de acción no debe enfocarse únicamente en enfrentar problemas detectados, sino que debe ser lo suficientemente flexible para aprovechar oportunidades existentes en el mercado y los cambios que se generen en los comportamientos y en el contexto para convertir la cadena productiva en cadena de valor.

FINANCIACIÓN Y ALTERNATIVAS AL CRÉDITO EN LA CADENA DE VALOR

BENJAMIN FOWLER
EXPERTO EN FINANCIACIÓN EN CADENAS DE VALOR
CONSULTOR INDEPENDIENTE EN DESARROLLO
WATERLOO (CANADÁ), FEBRERO 2010

INTRODUCCIÓN

Dentro del ámbito teórico que enmarca el enfoque de cadena del valor, se entiende que la financiación es el conjunto de productos y servicios financieros que se dan a lo largo de la cadena, para cada uno de los actores implicados o entre éstos. No se trata pues de un eslabón más, sino de un servicio de apoyo a la cadena que en ningún momento se apropia del producto o lo transforma.

Históricamente, la falta de acceso a la financiación y a la disponibilidad de dinero en efectivo ha supuesto un reto crítico para la mayoría de pequeños empresarios de países en desarrollo. Sin acceso a fuentes de financiación, éstos no pueden plantearse el invertir en las mejoras de sus negocios, que pudieran abarcar desde la compra de semillas, fertilizantes o equipos, hasta la posibilidad de subsanar gastos de almacén para poder beneficiarse de mejores precios de las cosechas en momentos posteriores al de la recolección y recogida. Los pequeños empresarios engloban tanto a productores, como a los proveedores e intermediarios microempresarios de la cadena de valor y, por lo general, son todos ellos actores con necesidades de acceso a financiación.

Respecto a las causas que conllevan la escasez de acceso a financiación, se podrían mencionar una serie de razones comunes y generalizadas que afectan a los distintos contextos de pobreza. En la publicación *Inclusive Rural and Agricultural Finance: MEDA's Experiences, Approaches and Strategies* [Finanzas rurales y agrícolas inclusivas: Experiencias, enfoques y estrategias de MEDA], se mencionan los altos costes de transacción que supone para las entidades facilitadoras de crédito, como son las Instituciones Microfinancieras (IMF), para llegar a cadenas de valor ubicadas en zonas rurales, ya que visitar a pequeños productores de lugares remotos y gestionar créditos de pequeño monto resulta significativamente más caro que desarrollar la misma actividad con microempresas de zonas urbanas.

A esta dificultad se suman además una serie de riesgos específicos del sector agrícola, como son los altos niveles de fluctuación de las materias primas o commodities y la lenta devolución de la inversión de capital debido a la duración del ciclo de cosecha y otros factores medioambientales.

Asimismo, la actuación del sector público también ha supuesto en ocasiones una barrera para la entrada del sector microfinanciero y otros servicios de apoyo empresarial, dado que a través del diseño e implementación de sus políticas públicas han subsidiado directamente estos servicios a los pequeños productores⁸. Así, aun cuando el objetivo de estas políticas es aumentar el acceso a financiación, a menudo se han producido efectos contrarios.

Por último, también es destacable el problema generalizado que supone para los pequeños productores la falta de titularidad de las tierras en las que trabajan, ya que sería en muchas ocasiones el único recurso del aval para acceder a esta financiación.

⁸ Véase, en este mismo ensayo, 'Caso 2. Caso Agroexport - MEDA, Perú. Financiación integrada a través de actores de la cadena'.

PASOS HACIA LA SOLUCIÓN

Se han dado diversos acercamientos para responder a estos retos estructurales. Como se ha mencionado, muchos gobiernos han facilitado crédito directo a productores a través de bancos de desarrollo. Por lo general, éstos están menos preocupados que otras instituciones financieras de los riesgos del sector. Así, las acciones emprendidas por estos bancos de desarrollo han tenido poco éxito en cuanto al alcance y a la sostenibilidad financiera se refiere. Cabe señalar que, en muchas ocasiones, la colocación de capital de crédito, a menudo a intereses subsidiados, se ha determinado por razones políticas más que empresariales.

Las microfinanzas han sido otra respuesta a la falta de acceso a financiación por parte de productores. A través de estrategias de reducción de costes y la adaptación de metodologías innovadoras, como los créditos grupales, las microfinanzas han mejorado el acceso al crédito de los productores. Sin embargo, recientes estudios elaborados por la consultora Finscope⁹ y otras entidades de investigación indican que existen muchos países y zonas que, a pesar del indiscutible éxito en la proliferación del ámbito de las microfinanzas, aún se encuentran con serios problemas de acceso a financiación. Por ejemplo, en el año 2006, las instituciones microfinancieras de Tanzania sólo llegaron al 1% de la población aún después de muchos años de actividad. Si bien es cierto que el alcance de las microfinanzas en algunos países es más alto que el ejemplo de Tanzania, aún se necesita mejorar el alcance a la gran mayoría de las poblaciones rurales y de difícil acceso.

El siguiente gráfico muestra el tamaño de población que accede a los servicios financieros atendiendo a los diversos segmentos de mercado y características y necesidades diferentes.

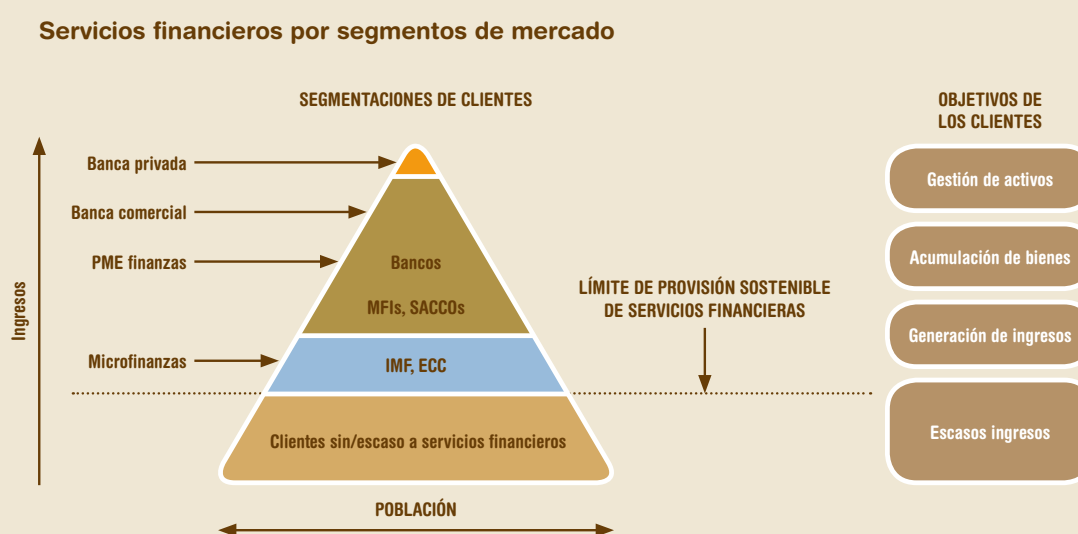


FIGURA 14. SERVICIOS FINANCIEROS POR SEGMENTOS DE MERCADO.
FUENTE: JOANNA LEDGERWOOD, AGA KHAN FOUNDATION.

Como se observa en el gráfico, la parte de la población situada en el segmento inferior del mercado no puede acceder a servicios financieros de forma sostenible. Incluso las instituciones microfinancieras no han alcanzado una estrategia de bajo coste o adaptada para llegar a este mercado. Este segmento se conforma precisamente por población de muy escasos recursos, el público meta de los proyectos de cadenas de valor: pequeños productores y familias rurales en situación de pobreza.

⁹ Finscope es una entidad dedicada a la investigación de la percepción de los consumidores en cuestiones relacionadas con servicios financieros en quince países de África Subsahariana y Oriente Medio [www.finscope.co.za].

ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS DENTRO DE LA CADENA DE VALOR

Existen diferentes estrategias para entender y estudiar las oportunidades y amenazas financieras dentro de una cadena de valor. El papel del donante es analizar la cadena y proponer alternativas sostenibles, realistas, y que se adecuen a las necesidades de cada actor en los diferentes eslabones. La estrategia aquí propuesta se divide en tres etapas:

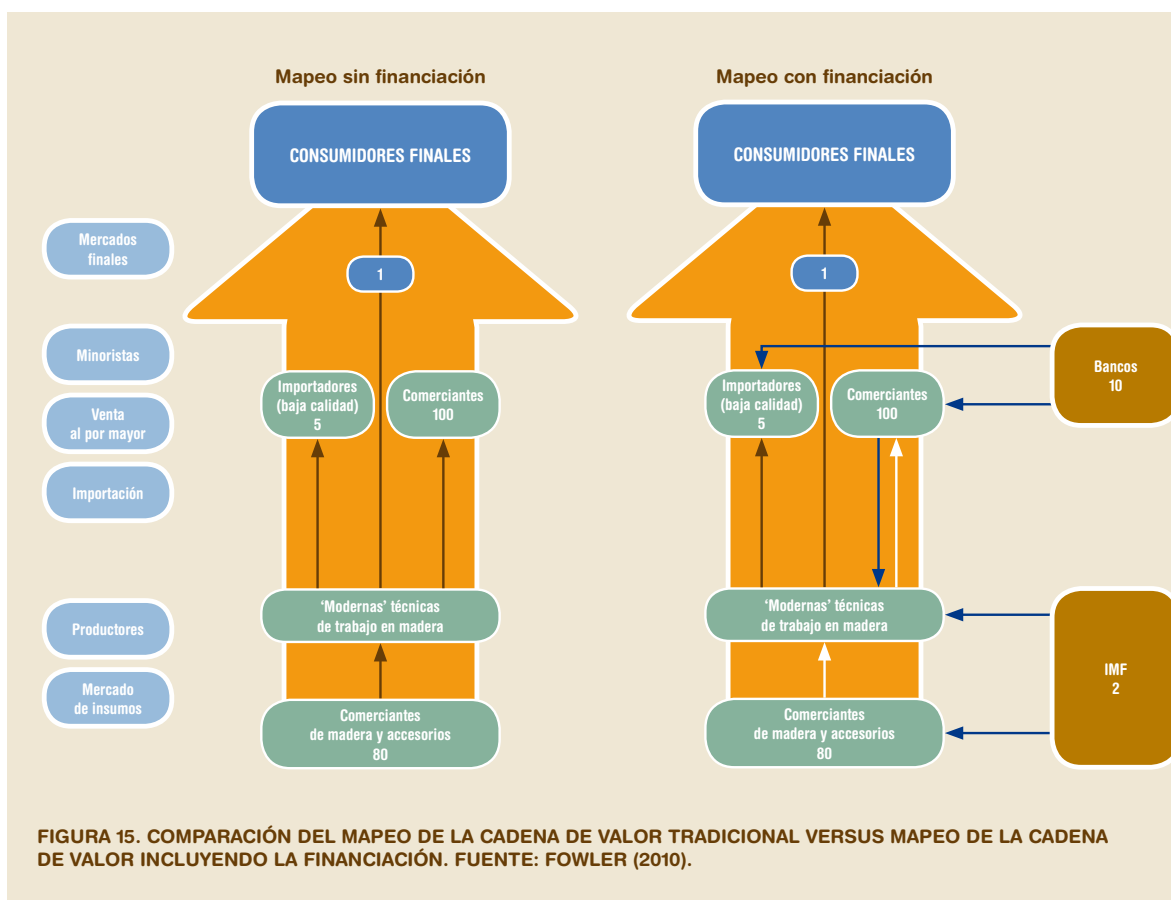
1ª etapa.

Estudio de la cadena de valor y de las relaciones e instituciones financieras actuales

Mapeo de los flujos financieros

Previo a la intervención en cadenas de valor, es imprescindible estudiar los flujos y servicios financieros existentes en el momento.

Este estudio se puede hacer en varias fases, dependiendo de la disponibilidad y los recursos de financiación, así como las fechas y otros factores a considerar en relación al contexto. En muchos casos, el análisis financiero debe estar integrado en el análisis de la eficiencia de los procesos y de los actores de la cadena de valor. Para ello, se pueden utilizar diversas herramientas para lograr un mapeo, como son cuadros, flechas de flujo y colores para indicar las diferencias y carencias financieras a lo largo de la cadena e identificar los existentes y los potenciales recursos de financiación.





Entidades de crédito comunal (ECC) suponen una alternativa al crédito otorgado desde las IMF. Fuente: Fundación Codespa

2ª etapa. Análisis del mercado de servicios financieros

a) Demanda de financiación en la cadena

Una vez realizado el mapeo, se puede desarrollar un estudio más detallado desde la base hasta la cúspide sobre los servicios financieros presentes o disponibles, en su caso, a lo largo de la cadena de valor, y analizar las oportunidades y amenazas identificadas.

En cuanto al análisis de la demanda, es crucial entender las necesidades precisas del público meta para desarrollar soluciones adecuadas y adaptadas a sus requerimientos y posibilidades. Además, es importante estudiar otra información, como son los vacíos o brechas clave en el acceso a financiación; el nivel de ingresos del público meta; los flujos de ingresos y gastos anuales; la cantidad y el tipo de inversión requerida para atender la necesidad concreta o necesidades generales; y la frecuencia de la demanda de financiación (anual o estacional), entre otros factores.

Cubrir estas incógnitas con información del contexto supondrá que las decisiones a la hora de diseñar o facilitar la provisión de productos financieros será mucho más acertada y ajustada a las necesidades y posibilidades reales y, por ende, se producirá un mayor y, probablemente, más sostenible impacto.

Así, por ejemplo, un producto financiero viable para un pequeño productor hortícola que necesita un único acceso al capital para comprar un sistema de irrigación puede potencialmente satisfacerse a través de un contrato de prestación de maquinaria (leasing) con un proveedor de equipos. En contraste, un productor de cereal que requiere de capital en cada cosecha para la compra de semillas podría resolverse a través de una relación fluida con una IMF o un banco.

Con todo ello, es importante no centrarse únicamente en servicios de crédito, sino también de ahorro, seguros y otros productos no financieros, teniendo en cuenta el amplio abanico de servicios de apoyo a la empresa. En algunos mercados, como es el caso de determinadas zonas rurales de Pakistán, estos productos son incluso más demandados que el crédito.

b) Oferta de financiación de la cadena

El estudio de mercado debe también incorporar los aspectos de la oferta. Es importante conocer las opciones formales e informales que existen en ese momento; las empresas o instituciones que tienen los incentivos, intereses y la capacidad de ofrecer estos servicios; los productos y los términos bajo los cuales se ofrecen; las relaciones financieras existentes en la cadena de valor; las políticas de innovación financiera y de crédito; así como el ambiente y otros factores externos del entorno. Además, es importante considerar la capacidad para innovar y dedicar especial atención a la estructura y capacidad de las instituciones ya que pueden darse casos en los que éstas están interesadas en expandir su producto pero carecen de personal y de sistemas.

La financiación en la cadena es uno de los elementos que se puede trabajar en la estrategia de mejora de la cadena, lo que se denomina upgrading. Para ello, existen tres estrategias diferentes:

1. Financiación externa mediante entidades financieras especializadas. Ésta es la opción más común y tradicional, y se lleva a cabo a través de diferentes proveedores como por ejemplo, IMF, bancos, cajas rurales, etc. Algunas estrategias que se trabajan con estos proveedores son:
 - a. Reducción del riesgo a través de un fondo de garantía y administrativo de clientes
 - b. Aumento de la demanda a través de nuevos productos financieros
 - c. Reducción de los costes de transacción, formando grupos o mediante nuevas tecnologías
2. Financiación integrada a través de actores de la cadena a través de financiación entre empresas y distintos agentes que forman parte de la cadena de valor; anticipos de contrato; o colateralización (garantía en producto), entre otras opciones.
3. Entidades financieras de base comunitaria mediante crédito y ahorro local. Dentro de éstas se encontrarían las finanzas comunitarias en sus diversas formas: Entidades de Crédito Comunal (ECC), cooperativas de ahorro y crédito comunal, grupos de autoayuda, etc.

3ª etapa. Identificación y selección de las soluciones potenciales

Por último, una vez realizado el mapeo y el estudio de mercado, es necesario identificar la solución que mejor responde a las necesidades del público meta y a la capacidad de la oferta.

En la siguiente tabla se intenta aportar, de forma esquemática, qué posibles soluciones se podrían abordar de acuerdo a las tres estrategias anteriormente descritas, tratando de divisar las ventajas e inconvenientes asociadas a éstas.

POSIBILIDADES	VENTAJAS	INCONVENIENTES	APLICACIÓN
Financiación externa	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas formales • Mayor profesionalización • Acceso a capital externo • Más sostenible • Más regulada • Mayor variedad de productos • Crecimiento rápido 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de transacción más altos • Menor acceso a información de la demanda • Requisitos más altos (avales y otros requerimientos difíciles de cumplir) • Menos presencia en determinadas zonas (áreas rurales, zonas en conflicto, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando existen estas instituciones formales • Cuando se requieren créditos más altos • Cuando hay necesidad de productos financieros complejos
Financiación integrada dentro de la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> • A menudo, el costo de financiamiento es más bajo • Mayor flujo de Información • Riesgos más bajos • Formas de pago más innovadoras • Apalancamiento de conocimiento entre los distintos actores de la cadena • Bajos costes de sistemas de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de costes financieros altos si no hay competencia • Garantías altas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando existe un sistema de cadena de valor más o menos formal u organizado • Cuando los márgenes son mayores/adecuados • Cuando hay instituciones formales pero éstas no cubren la demanda del público objetivo
Financiación interna de base comunitaria (capital/ahorro local)	<ul style="list-style-type: none"> • Costes de transacción muy bajos • Atiende a un público objetivo de extrema pobreza o en lugares remotos, incluyendo productores de subsistencia • Crean bienes, no deudas • Los clientes desarrollan sus propias bases de activos y en algunos modelos ganan y devuelven los gastos de transacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos pequeños • No son posibles las grandes inversiones • El proceso de acumulación de capital es lento 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas sin otras opciones financieras • Poblaciones remotas, muy pobres o fuera de cadena de valor organizadas • Productores marginados

FIGURA 16. POSIBILIDADES DE FINANCIACIÓN DE ACUERDO A LAS DISTINTAS ESTRATEGIAS

A continuación se describen tres estudios de caso en los que se aplican las tres alternativas expuestas anteriormente.

ESTUDIOS DE CASO

CASO 1- PRODUMER - MEDA, NICARAGUA. FINANCIACIÓN EXTERNA MEDIANTE ENTIDADES FINANCIERAS ESPECIALIZADAS.

La mayoría de las ONG incluyen estrategias de acceso a financiación de actores externos a la cadena de valor, como por ejemplo sería la vinculación con bancos o IMF. Como estos actores, por lo general, no suelen estar interesados en poblaciones de determinados niveles de pobreza ni en el sector agrícola por las razones previamente mencionadas, el papel de las ONG sería el de incentivar a éstos para que den servicio a este mercado. Las estrategias que tradicionalmente se usan para ello son:

- 1. Reducción del riesgo de este público objetivo;*
- 2. Aumento de la demanda de productos financieros o*
- 3. Disminución de los costes de transacción que conlleva el servicio a este mercado.*

Un caso de estudio que llevó a cabo estas estrategias fue PRODUMER, en el noroeste de Nicaragua. Este proyecto, iniciado en 2002 y con una duración de siete años, fue ejecutado por Menno-nite Economic Development Associates (MEDA), y financiado por la agencia canadiense de desarrollo internacional ACDI (por sus siglas en francés).

El proyecto consistió en la creación de un fondo de préstamo con el fin de reducir los riesgos percibidos al entrar a un nuevo mercado en un ambiente conservador, y demostrar la rentabilidad del préstamo a pequeños productores durante la duración del proyecto.

El proyecto giraba en torno a las cadenas de valor de 1.350 micro y pequeños agricultores de sésamo (ajonjolí), los cuales sufrían problemas de baja productividad fundamentalmente. En el análisis preliminar, se identificaron las barreras financieras para la implantación de mejoras en las prácticas y en la expansión de las áreas de cultivo de estos

agricultores. Se concluyó que, por problemas de acceso a servicios financieros, los niveles de rendimiento eran un 25% inferior al óptimo, lo que tenía un impacto negativo en sus niveles de ingresos. Además, la oferta de servicios era deficitaria; existían IMF activas pero no daban servicio a pequeños agricultores de sésamo en las áreas objetivo del proyecto.

Durante el proceso de análisis, MEDA determinó que la barrera de las IMF para este mercado eran los altos niveles de riesgo. Así, tras evaluar diferentes opciones, MEDA seleccionó un fondo de crédito como mecanismo para incentivar y provocar el interés y la inversión de instituciones financieras. A través de mecanismos de disminución de riesgo, MEDA consideró que las IMF reconocerían la oportunidad de mercado y continuarían dando crédito una vez la rentabilidad se demostrara.

A través de un proceso de convocatoria abierta, MEDA seleccionó tres instituciones financieras (dos IMF y una cooperativa rural), para participar en un acuerdo de préstamo de un año, renovable en función de resultados. Cada institución recibió un crédito sin interés con el fin de que a su vez dieran crédito a productores de sésamo. A cambio, destinarían una parte de sus propios fondos a este mercado.

Al cabo de los cuatro años, más de un millón de dólares se destinaron a créditos para más de mil seiscientos agricultores (1.630 préstamos otorgados), y la contribución de la mayoría de las contrapartes (una IMF y la cooperativa) continuó creciendo de forma regular. El fondo de préstamos logró apalancar capital privado por las IMF, aumentando cada año, con un incremento de ingresos de entre el 104 y el 134 por ciento.

CASO 2. CASO AGROEXPORT - MEDA, PERÚ. FINANCIACIÓN INTEGRADA A TRAVÉS DE ACTORES DE LA CADENA

Las estrategias de financiación dentro de la cadena de valor están cada vez más reconocidas. A través del apalancamiento de relaciones, contratos y la generación de relaciones de confianza entre diferentes actores en la cadena de valor, determinadas transacciones que antes podían verse como altamente arriesgadas, son ahora viables.

Existe un amplio abanico de productos financieros en la cadena de valor, que abarcan desde la titulación hasta el factoring¹⁰. En este sentido cabe señalar que, aunque muchas iniciativas ya incluyen créditos entre actores de la cadena, en algunos casos, existe una institución financiera externa que financia las actividades de la cadena de valor en mejores condiciones. Como puntualizaba el World Council of Credit Unions (WOCCU), “la financiación de muchas de las cadenas de valor actuales proviene de actores de dentro de la cadena. En algunas situaciones, este tipo de financiación es apropiado, pero en otras, ofrece poca transparencia y presenta contrastes significativos causados, en parte, por la limitada liquidez y conocimiento financiero de los actores”.

El caso aquí presentado, implementado por Mennonite Economic Development Associates (MEDA) e Interchurch Organisation for Development Cooperation (ICCO), tenía como beneficiarios directos a 278 pequeños y medianos productores de cultivos de exportación (espárrago, alcachofa y arveja china) de cuatro departamentos de la costa peruana.

A lo largo de la última década, se dio una rápida expansión de exportaciones agrícolas peruanas a mercados del Norte de América y Europa. Existían políticas gubernamentales importantes para promover la agroexportación, que consistían en la firma de diversos tratados de libre comercio con otros países.

El proyecto Agroexport de MEDA se focalizó en las diferentes maneras de incluir a pequeños productores en este tipo de cadenas de suministro, e identificó oportunidades con cinco grandes exportadores que no podían abastecer la demanda con su propia producción. Por otro lado, los pequeños productores requerían de asistencia técnica, insumos y acceso a crédito para producir según estándares, requisitos y rendimientos mínimos. Éstos tenían dificultades para acceder a crédito por falta de títulos de propiedad fundamentalmente. La solución propuesta por el proyecto fue la promoción de cadenas de valor financiadas por contratos y sirviendo éste como garantía.

El objetivo del proyecto fue apalancar el valor del contrato de compra firmado entre el productor, la empresa Agroexport, la IMF y MEDA, para asegurar el acceso a financiación a nivel local. Así, cada uno de los actores desarrollaría un papel diferenciado:

- **Agroexportador**
 - Amortiza el préstamo del agricultor a la IMF, la comisión a MEDA y la diferencia se la entrega al agricultor.
- **Productor**
 - Entrega al agroexportador su producto a un precio negociado. Acepta previamente el paquete tecnológico acordado con MEDA, los proveedores, etc.
- **Proveedor financiero**
 - Provee financiación al pequeño productor y paga directamente a los proveedores según instrucciones de MEDA.
- **Proveedor de insumos**
 - Negocia precio con MEDA y entrega insumos según instrucciones de MEDA.

¹⁰ Calvin Miller and Linda Jones. Value Chain Finance in Agriculture: Approach, Instruments and Lessons. Forthcoming.

Cuatro instituciones financieras locales participaron en la concesión de créditos a los productores, con la seguridad de contar con el contrato como aval, el cual estaba garantizado por Agroexporter entre otros. El crédito era accesible en las tiendas locales que vendían semillas y fertilizantes de alta calidad a los productores, necesarios para cumplir con la calidad de la producción requerida por Agroexporter.

Los logros de este proyecto para los pequeños productores fueron la integración en los mercados de

exportación, el acceso a la asistencia técnica y a otros insumos, y el aumento de su productividad y rentabilidad.

Aunque se trataba de un proyecto relativamente pequeño, los resultados permitieron que se replicara el papel de facilitador de otras ONG, incrementando la productividad y rentabilidad de gran número de agricultores.



Mujeres del grupo de ahorro, Tanzania. Fuente: Joanna Ledgerwood (Aga Khan Foundation)

CASO 3. CRS Y MWANZA RURAL HOUSING, TANZANIA. ESTRUCTURAS FINANCIERAS DE BASE COMUNITARIA

Una estrategia aún infrautilizada es la financiación de cadenas de valor a raíz de los activos de los propios microempresarios y sus comunidades. El apalancamiento de ahorro local para inversiones en mejoras de las cadenas de valor ha demostrado ser una estrategia eficaz para reducir los riesgos para los microempresarios más pobres, los cuales son menos capaces de asumir los riesgos inherentes en muchas soluciones orientadas a los créditos. Un ejemplo de esta metodología se recoge en el proyecto implementado por Catholic Relief Services (CRS) en alianza con una organización local llamada Mwanza Rural Housing (MRHP) en el noroeste de Tanzania.

CRS trabaja con agricultores de garbanzos, un mercado muy rentable y con buenas perspectivas de futuro. A pesar del éxito en la multiplicación de semillas y el aumento en los rendimientos, los agricultores no tenían acceso a las finanzas, y los esfuerzos de asociatividad fracasaron.

En la zona de actuación no había interés por parte de las instituciones financieras en dar crédito a pequeños productores, por lo que conjuntamente entre los productores, CRS y MRHP desarrollaron grupos de ahorro a pequeña escala. Estos grupos, formados por veinticinco miembros en aproximadamente, se reunían semanalmente. El grupo de ahorro, que empezó con pequeñas cantidades, estaba gestionado a su vez por grupos de miembros. Al cabo de un año, cada grupo repartía los activos acumulados entre los miembros y reorganizaba el grupo con aquellas personas que deseaban continuar. CRS y MRHP quedaron impresionados, al comprobar con los resultados del primer año, que podían dar por finalizado su apoyo a estos grupos.

Entre los logros del proyecto se destacan las siguientes cifras:

- Más de cinco mil miembros asociados
- Ahorros de 130 mil dólares
- Ventas de 600 mil dólares
- Una cadena de valor del garbanzo más eficaz
- Ingresos de entre el 30 al 70% de los intereses de los créditos provenientes de los ahorros
- Reducción de costes de transacción
- Elaboración de contratos directos con empresas exportadoras

La mayoría de los grupos continuaron en activo una vez que las dos agencias de cooperación finalizaron su intervención. Lo más importante fue comprobar que los miembros finalmente fueron capaces de acceder a financiación para invertir en sus actividades de producción de garbanzos. Los grupos de ahorro terminaron apoyando actividades de marketing que servían para unir a agricultores con exportadores como plataforma de multiplicación de semillas y de actividades de distribución. En tres años de proyecto, se alcanzó una cifra de más de 300 mil dólares de ahorro y cerca de 400 mil dólares como capital de crédito.

EMPRESAS ASOCIATIVAS COMO MODELO DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL

MARCO VERNOOIJ
FUNDACIÓN CODESPA ECUADOR
QUITO (ECUADOR), MARZO 2010

INTRODUCCIÓN

Como cualquier actor económico, los pequeños productores se ven también afectados por los costes de transacción. De hecho, en algunos casos pueden ser tan altos que su participación en los mercados no es factible.

Desde el punto de vista de la empresa que necesita proveedores, los costes de transacción suponen un factor a tomar en consideración, dado que hacer negocios con pequeños productores es más costoso precisa y únicamente debido a los altos costes de transacción.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN	
DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES	DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS EMPRESAS COMPRADORAS
Dificultad para acceder a información	Gran número de productores desorganizados
Poder y capacidades de negociación limitado (tamaño, autoestima, formación, etc.)	Dificultad de establecer múltiples contratos y acuerdos
Conocimientos reducidos de nuevos mercados, productos y tecnologías	Costos de selección de los productores y control de la calidad de su producción
Distancia de los mercados, lo que incrementa los costes de transporte y comunicación, entre otros	Incertidumbre sobre el compromiso de los pequeños productores respecto al cumplimiento y entrega de la producción acordada
Riesgo de ser víctima del oportunismo de los intermediarios informales	Riesgo de que su producción comprometida caiga en manos de intermediarios ('coyotes')
Exigencias del sector privado comprador de sus productos, que requieren mayor coordinación y control	Limitaciones de ubicación, transporte y comunicación de los pequeños productores

FIGURA 17. FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN.
FUENTE: FUNDACIÓN CODESPA; BASADO EN VARIAS FUENTES (2010).

Realizar transacciones siempre conlleva costes. Se trata de costes referentes a la información, negociación, monitoreo y coordinación de relaciones comerciales, entre los que se encuentran:

- Identificación de clientes, búsqueda información sobre calidades y precios de productos, comparación de diversas ofertas, estudios de mercado, etc.
- Negociación de condiciones de entrega de los productos o servicios con los clientes potenciales y la definición y firma de contratos, envío de muestras, etc.
- Costos de revisión y coordinación para garantizar que el resto de agentes cumple con lo estipulado, sobre todo en lo relacionado a la calidad. Asimismo, existen costes respecto a las posibles acciones correctivas a aplicar y, en caso de que la relación no funcione, costes por el cambio del socio comercial.

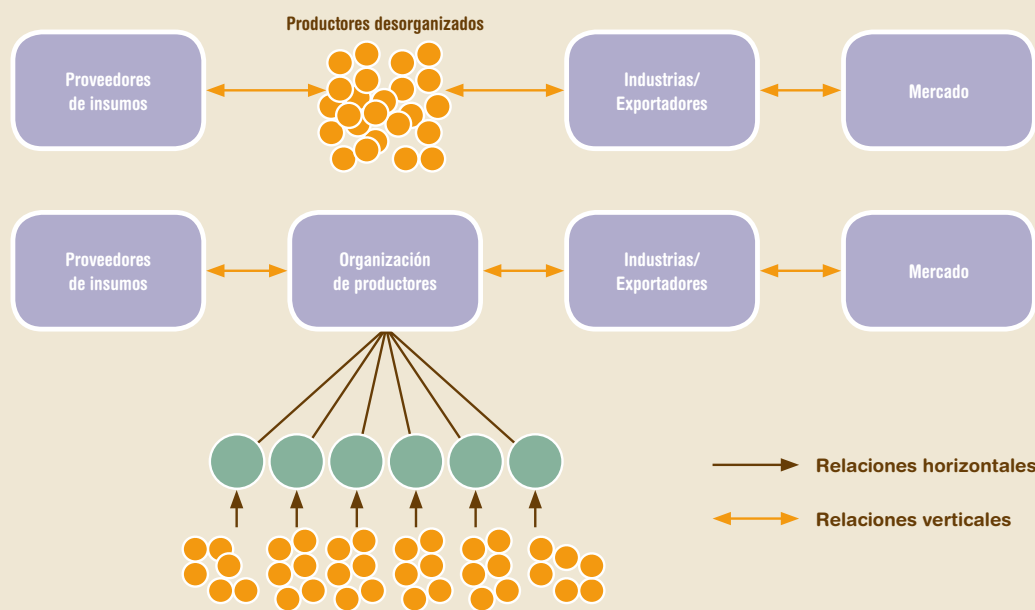


FIGURA 18. RELACIONES HORIZONTALES VERSUS RELACIONES VERTICALES. COMPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES ENTRE CADENA TRADICIONAL Y CADENA DE VALOR. FUENTE: MARCO VERNOOIJ, FUNDACIÓN CODESPA (2010).

Sin embargo, los riesgos y los costes pueden ser reducidos si los pequeños productores se organizan y se coordinan como un único actor con objetivos comunes. A este respecto, el artículo incide en el valor de las empresas asociativas como una propuesta eficaz a la hora de resolver o minimizar las desventajas por un lado, e impulsar las ventajas, por el otro.

LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS COMO PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES

Una empresa asociativa es una estructura de gobernanza que debe permitir vincular a un gran número de productores en base a un compromiso real con objetivos comunes, de tal manera que se satisfagan las expectativas individuales de cada socio. Éstas se forman un número indeterminado de pequeños productores, quienes se conforman como miembros, y tienen una estructura propia.

Así, la forma en cómo se estructura una empresa asociativa depende mucho del tipo de mercado al que se accede o prevé acceder, del tipo de producto y de los actores con los cuales se ha de relacionar comercialmente en el mercado. En este sentido, es de vital importancia para el éxito de la empresa asociativa que los costes de mantener la estructura de gobernanza no superen los beneficios globales. Quizás sea este el reto de mayor dimensión que tienen las empresas asociativas.

Para mitigar la incertidumbre con respecto al producto, reducir el riesgo de que los productores vendan su producto a intermediarios (o 'coyotes') bajo condiciones muy poco favorables y aumentar el compromiso real, cada empresa asociativa requiere un mínimo de mecanismos de control, incentivos y marcos legales. Se trataría de una mezcla de reglas basadas en componentes formales e informales que tienen relación con la elección de los socios, la planificación conjunta, el flujo de información, los mecanismos de supervisión y resolución de conflictos y la reglamentación interna.

El punto crítico reside en que una relación en la que hay diversos individuos implicados requiere de una recta gestión y reglas claras, además de transparencia. De esto depende en gran medida el éxito comercial.

Un problema vital de la organización y gestión económica de las empresas asociativas es conseguir la motivación de los pequeños productores para que formen parte de ésta y cumplan los compromisos y reglas. Los problemas de desmotivación aparecen porque los individuos tienen sus propios intereses personales y es complicado lograr una armonía con los intereses de otros.

Para trabajar hacia la unión entre los pequeños productores es imprescindible que comprueben por sí mismos que se pueden alcanzar pactos con otras personas que reconocen sus intereses mutuos y aceptan modificar su conducta, por lo general individualista, por un modo de simbiosis, de beneficio recíproco. Estos acuerdos pueden abarcar:

- El tipo de acciones que cada uno ha de emprender
- Los pagos que podrían fluir de unos a otros
- Las normas y procedimientos que usarán para decidir las cuestiones en el futuro
- El comportamiento que cada uno podría esperar de los otros

El proceso de acceso al mercado de los pequeños productores es un que incluye diversos elementos. Detrás de una relación comercial se encuentra todo un conjunto de elementos que finalmente hace posible el acceso (Camacho, 2007). Para tratar de abordar la multitud de factores que inciden en el acceso a los mercados los agrupado en cuatro grandes grupos. Estos son la gestión empresarial; la producción; el nivel socio-organizativo; y, finalmente, el acceso al mercado.

Recordemos que la empresa asociativa es una estructura gobernanza para vincular a los pequeños productores entre sí. De esta forma, gran parte de los temas mencionados a continuación son mecanismos de coordinación y de vinculación del pequeño productor a la empresa asociativa.

“Se ha de asegurar que los diferentes individuos realicen voluntariamente su papel en los distintos procesos de la organización, transmitiendo la información con precisión para permitir la elaboración del plan adecuado y actuando como se supone que deben hacerla para llevar adelante dicho plan”.

Williamson, 1999

“El mantenimiento de los acuerdos que se establezcan será una de las principales tareas que ha de trabajar una empresa asociativa”.

Marco Vernooij, Fundación CODESPA

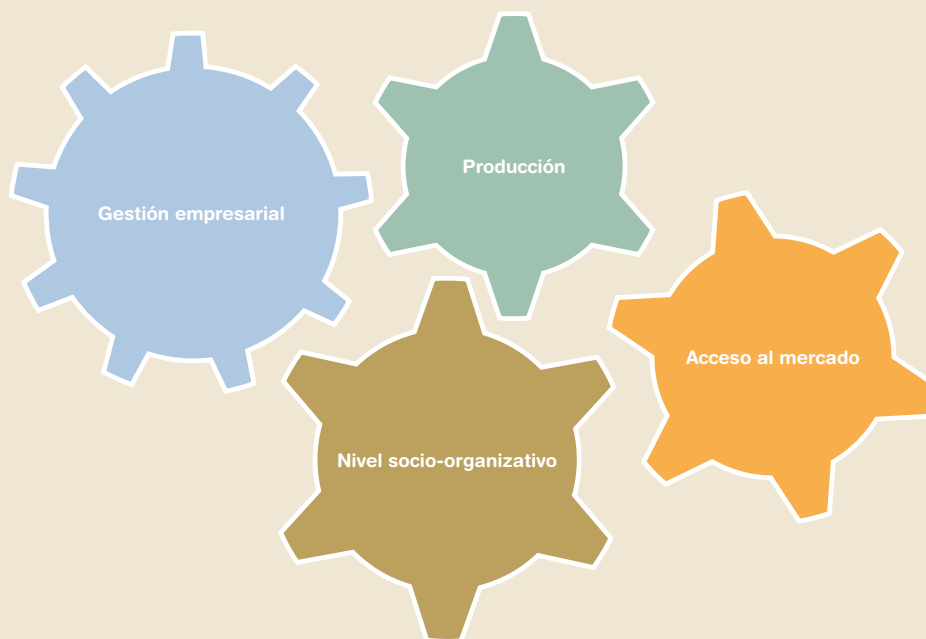


FIGURA 19. ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL PROCESO PARA QUE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES PUEDAN ACCEDER AL MERCADO. FUENTE: MARCO VERNOOIJ, FUNDACIÓN CODESPA (2010).

A. La producción

La base de cualquier organización de agricultores es la producción. Sobre este elemento se deben construir las empresas asociativas, ya que es el factor donde los pequeños agricultores pueden encontrar ventajas comparativas.

La selección de los productos que se van a trabajar se debe basar en las oportunidades productivas y de mercado, es decir, una combinación entre las capacidades de los productores y el potencial de la demanda. Así, en esta selección, el potencial de mercado debería ser el criterio principal, pero a su vez se tiene que tomar en consideración la rentabilidad para los pequeños productores, las condiciones de producción de una cierta región, las inversiones requeridas y la experiencia de los productores con los cultivos potenciales.

Herramientas que puede ofrecer la empresa asociativa

- Sistema de asistencia técnica
- Acceso a servicios adicionales como créditos, provisión de semillas y herramientas
- Infraestructura para el acopio y postcosecha

Lo cultivos que maneja la empresa asociativa para la comercialización deben cumplir los requisitos de calidad y cantidad que exigen los mercados. La empresa organizativa ayuda a sus socios en estandarizar la producción, planificar siembras y cosechas, y mejorar la calidad por medio de asistencia técnica. De este modo, un gran valor que puede encontrar el pequeño productor para vincularse a la empresa asociativa es que ésta le ofrezca acceso a sistemas de asistencia técnica y servicios de apoyo a su microempresa rural, como son

la provisión de créditos, insumos y capacitación. Asimismo, puede aportar el valor de que supone implementar infraestructura para el acopio, postcosecha y procesamiento adecuada.

B. Nivel socio-organizativo

El segundo pilar de la empresa asociativa es su nivel socio-organizativo. Así, las acciones, mecanismos y herramientas que se implementan deben ayudar a la generación de un compromiso real y a incrementar el sentido de pertenencia por parte de los socios.

Este ámbito involucra muchos aspectos intangibles y habilidades por parte de los directivos y socios que se reflejan en las actitudes concretas que generan la sostenibilidad de la empresa asociativa. Según el estudio Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales, estos son:

- Lealtad en la entrega de producto
- Alta participación en las asambleas, capacitaciones y otras reuniones
- Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos
- Preocupación por la calidad

Un factor que puede ayudar a la organización podría ser el establecer una distinción entre el equipo directivo y el equipo de gestión empresarial.

De esta forma, el equipo directivo sería el ente máximo de dirección de la empresa asociativa, y suele estar compuesto por un presidente, vicepresidente y vocales. Es conveniente que sean puestos elegibles y que tengan un periodo determinado. Igualmente, es recomendable que el directorio rinda cuentas a la asamblea general de socios, por lo menos dos veces al año. Un instrumento que puede acompañar a la dirección de la empresa asociativa y facilitar con ello su presencia en las comunidades es definir promotores regionales.

Por otro lado, el equipo de gestión empresarial sería el grupo formado por los responsables de manejar la empresa en el día a día. Incluye gerente, contable y responsables de producción. Son personas contratadas por la empresa asociativa, e incluso pueden proceder de fuera de la comunidad.

C. Capacidad empresarial

La empresa asociativa busca lograr un modelo de negocio sostenible, entendiendo como 'modelo de negocio' la manera en cómo una empresa crea y captura valor dentro de una red de productores, proveedores competidores y consumidores (MIT Sloan 2007, en Volley 2008). En otras palabras, "lo que hace y cómo gana su dinero" la persona u organización.

El modelo de negocio se vincula con la estrategia (proceso de construcción del modelo) y la operación (implementación del modelo en estructuras, sistemas y procesos). En el ámbito de las cadenas de valor, se hace énfasis en atender con productos diferenciados a los mercados (crear una proposición de valor), al manejo de costes, y a la vinculación con otros actores en la cadena de valor para tener éxito. La herramienta para concretar el modelo es el plan de negocios.

Algunas herramientas para trabajar el nivel socio-organizativo

- **Desarrollar un plan estratégico de negocio participativo y sus Planes Operativos Anuales (POA)**
- **Tratar de hacer partícipes a todos los socios por medio de reuniones y un buen sistema de comunicación e información**
- **Rendición de cuentas desde los planes definidos en conjunto, al menos dos veces por año: uno para revisión del POA del año anterior y definición del nuevo POA, y uno de evaluación intermedia**
- **Desarrollar habilidades y procedimientos de resolución de conflictos**
- **Estatutos con reglas claras y un sistema de control e incentivos**
- **Instrumentos de comunicación e información**

La organización de productores únicamente tendrá sentido cuando ésta adquiere un enfoque comercial y empresarial sólido. Con la capacidad empresarial nos referimos a las habilidades, conocimientos y destrezas del equipo gestor de una empresa asociativa a la hora de diseñar y manejar estrategias, estructuras, procesos y herramientas de gestión empresarial. Así, la estructura organizacional debe contemplar cuatro aspectos:

- Gerencia
- Manejo técnico productivo, incluyendo el apoyo a productores para el cumplimiento de requerimientos del mercado, procesos de poscosecha y transformación y la estandarización y el control de calidad
- Gestión comercial
- Gestión administrativa, contable y financiera

Como se ha mencionado con anterioridad, en la empresa asociativa, el rol y las responsabilidades del equipo gestor deben estar claramente diferenciados del directivo. Es de vital importancia que, en su nivel gerencia y técnico, el equipo gestor disponga de capacidades de informar y rendir cuentas a la directiva y asociados, de manera que se puedan resolver rápidamente los pequeños problemas. La capacidad de adaptarse, prever cambios, tomar decisiones operativas y reaccionar frente al mercado y al contexto de manera oportuna es clave para el desempeño de estos equipos.

Instrumentos para gestionar la capacidad empresarial

- **Plan de negocio participativo**
- **Relaciones formalizadas entre la empresa asociativa y los socios**
- **Política de fijación precios**
- **Sistemas de gestión financiera y administración, incluyendo un capital de compra**
- **Planificación operacional de ventas y siembras**
- **Manual de procedimientos**
- **Sistema de información fluido y transparente**
- **Sistemas de control de calidad y la implementación de normas: buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura; certificación orgánica, etc.**

Asimismo, es de gran importancia llegar a un equilibrio entre los beneficios colectivos e individuales. La empresa asociativa debe brindar servicios y ventajas a sus asociados, entre los que destacaría el que la compra y venta de sus productos conlleve unas ganancias mayores que si se hiciera de forma individual; además se debe incluir la asistencia técnica productiva y servicios de provisión de crédito e insumos. Por su parte, los socios deben tomar sus responsabilidades con respecto al cumplimiento de calidades y cantidades, implementación de mejoras, participación en la toma de decisiones, etc.

La empresa asociativa debe generar rentabilidad económica y acumular recursos para mejorar su funcionamiento. Se deben desarrollar mecanismos de capitalización de los beneficios de forma transparente. Un sistema de gestión de los beneficios podría ser, por ejemplo, que una parte de los beneficios fuese transferido a los socios según cantidad de producto entregado; otra parte fuera invertida en proyectos de mejora (puede ser vinculado a inversiones de la cooperación), y otra sería capitalizada como reserva de la empresa asociativa.

Sin haber organizado bien los pilares del nivel socio-organizacional y el producto, el acceso al mercado no será posible de una forma sostenible

Hay que tener en cuenta que, a la hora de vincular los socios y tratar de mejorar la lealtad de éstos hacia la empresa asociativa, el precio pagado juega un rol muy importante. Todos los temas mencionados en los cuatro puntos anteriores influyen en las relaciones socio-empresa asociativa, pero el relativo a los precios es el más tangible de todos y, es por ello que se debe incidir en este aspecto.

Los precios de los productos agrícolas fluctúan mucho. A la hora de firmar un contrato con compradores, una empresa asociativa suele definir unos precios fijos para al menos un año y, con ello, los miembros reducen la incertidumbre con respecto a los precios de compra de su materia prima. Por eso es recomendable negociar y fijar los precios con la mayor transparencia posible. Así, se consigue la ventaja de que todos los actores saben lo que pueden esperar, y la incertidumbre y el oportunismo disminuyen.

En el caso de que la fijación de precios sea demasiado complicada, se podría optar por trabajar con acuerdos de contingencia, a través de los cuales se deja cierta flexibilidad frente a las cantidades entregadas y donde se usan las referencias del mercado para fijar los precios pagados.

Otro punto clave importante es el momento de pago. La falta de liquidez de los pequeños productores es directamente proporcional a su capacidad de 'paciencia' a la hora de vender sus productos a los intermediarios no formales o 'coyotes', y es por ello que en los mercados informales, se espera el mínimo tiempo posible entre la entrega del producto y el pago por el producto. Para solventar estas barreras, la empresa asociativa necesita capital de compra más grande que los que necesitaría una empresa privada, debido al desfase que existe entre los momentos de pago a sus socios y proveedores y el de sus clientes. En Europa, una serie de bancos facilitan créditos para capital de compra a asociaciones de pequeños productores en países en desarrollo, siempre y cuando posean un contrato con un cliente europeo y lleven al día su registro, contabilidad y balances financieros.

D. Acceso al mercado

Una empresa asociativa exitosa debe lograr el acceso al mercado de forma sostenible. Está en su capacidad además ampliar su mercado y su base de clientes. Como se ha mencionado con anterioridad, el punto de partida sería encajar las capacidades de los productores con el potencial de la demanda.

Desde la producción organizada se debe elegir la mejor manera para vincularse al mercado. En este trayecto nunca se debe olvidar las oportunidades cerca de las zonas de influencia de la empresa asociativa, ya que podría haber posibilidades dentro de los esquemas tradicionales de comercialización.

Dependiendo del producto, se encuentran posibles compradores en agroindustria; mayoristas; supermercados; exportadores; importadores; entidades públicas; el intermediario y el consumidor final.

Herramientas

- Estudios de mercado o sondeo rápido de mercado
- Facilidades de matchmaking
- Sistemas de información de mercado

NEGOCIOS POTENCIALES PARA LOS PROYECTOS DE CADENAS DE VALOR: BIOCOMERCIO Y PUESTA EN VALOR DEL PRODUCTO

MÓNICA GIL-CASARES

BASADO EN LA PONENCIA DE MANUEL ROJAS

GTZ PERÚ. PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

FORO CADENAS DE VALOR. CREANDO VÍNCULOS COMERCIALES PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA. DICIEMBRE DE 2009, MADRID

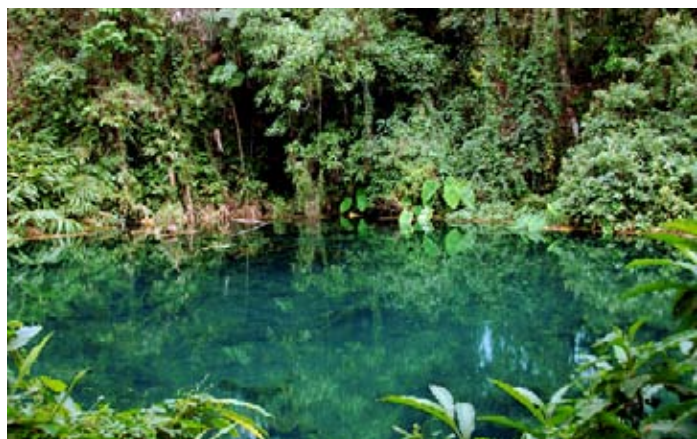
INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos que diferencia al enfoque de cadenas de valor de las tradicionales cadenas productivas es que se trata de trabajar con productos diferenciados en vez de productos básicos. El objetivo que tiene potenciar este aspecto es, precisamente, lograr productos atractivos para alcanzar mercados de mayor valor agregado. Con ello, se pretende satisfacer una demanda de consumo responsable, en el que se incluirían los productos sostenibles, orgánicos o aquellos que garantizan que se han elaborado bajo estrictos códigos de respeto a los derechos humanos. Los productos situados dentro de la línea del biocomercio cumplen con las exigencias de esta creciente tendencia.

Wal-Mart, la mayor empresa de venta minorista de Estados Unidos, anunciaba hace unos meses una noticia que puede tener un fuerte impacto en la concepción del consumo. El gigante reveló que estaba cooperando con un consorcio académico para desarrollar un índice de sostenibilidad por el que valorar sus cientos de miles de productos. A través de esta iniciativa, se pretende que los productos vayan acompañados de un etiquetado que informe a los consumidores sobre el 'ciclo de vida' de lo que están comprando. Así, el cliente podrá conocer en el mismo supermercado qué impacto ambiental ha dejado en el medioambiente y qué impacto tienen los componentes del producto para su propia salud. El cliente contará con una mayor información para tomar decisiones.

En un estudio realizado por la empresa Sustainable Futures 09 por el que se encuestaron a más de 20.000 consumidores del Reino Unido, Estados Unidos, España, Francia, Alemania, Suecia, México, Brasil, India y China se pone de manifiesto que más de un 48% de usuarios estarían dispuestos a pagar un 10% más por productos sostenibles.

Recientemente, el autor de la revolucionaria teoría de la 'Inteligencia emocional', Daniel Goleman, publicaba su nuevo libro: 'La inteligencia ecológica'. En él, asegura que iniciativas como la de Wal-Mart supondrán un completo cambio de la forma de consumir. Para Goleman, se trata de una "revolución necesaria".



Fuente: Fundación CODESPA



Fuente: Fundación CODESPA

EL BIOCOMERCIO COMO PROPUESTA DE PRODUCTOS SOBRE LOS QUE CREAR CADENAS DE VALOR

Según la definición de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el biocomercio hace referencia a las actividades económicas (de recolección, producción, transformación y comercialización) derivadas del empleo de productos y servicios de la biodiversidad nativa, y que tienen una aplicación de criterios de sostenibilidad ecológica, social y económica.

El biocomercio recoge una serie de principios:

1. La conservación y el uso sostenible de la biodiversidad;
2. La distribución justa y equitativa de los beneficios derivados del uso de la diversidad biológica
3. La viabilidad económica (administrativa, financiera y de mercado),
4. El cumplimiento de la legislación nacional e internacional (especialmente de medioambiente y laboral)
5. El respeto a los derechos de actores involucrados en actividades de biocomercio
6. El respeto a la legalidad de la tenencia de la tierra y el derecho de propiedad de las comunidades activas al acceso a recursos naturales y de conocimiento.

Estas 'reglas de juego' deben ser cumplidas por los diferentes actores que participan en esta línea. En este sentido, el enfoque de cadenas de valor pretende crear una perspectiva diferente al mercado de productos de la biodiversidad. Así, el biocomercio se puede trabajar desde tres enfoques diferentes:

- Enfoque ecosistémico,
- Enfoque adaptativo y
- Enfoque de cadena de valor, siendo éste la parte medular de lo que es el negocio o la actividad del biocomercio.

El biocomercio parte de la premisa que el entorno y los territorios rurales no sólo sirven para la agricultura, sino que también ofrecen otros servicios que son importantes de valorar y tener en cuenta cuando las ONG y agencias de la cooperación trabajan con comunidades rurales o nativas.

Muchas veces, cuando en los proyectos se encuentra una tierra donde el suelo o el agua no son adecuados y no se puede producir, se concluye que no hay nada que hacer. Sin embargo, se debe valorar desde una perspectiva más amplia estos espacios, ya que puede que existan oportunidades económicas potenciales, que sin embargo las comunidades sí tienen en cuenta por sus conocimientos tradicionales.

Se trata de entender que el ecosistema tiene otras funciones más allá de las netamente productivas. Para las comunidades, tiene funciones de regulación, culturales o lúdicas, entre otras, y constituye una cantidad de servicios altamente valorados por los consumidores, tanto nacionales como internacionales, como son los servicios en el campo de la ciencia o de la cultura.

Hay que considerar el espacio rural de los ecosistemas como una perspectiva con potencialidades en el campo de los negocios, con el fin de estudiar cómo el enfoque de cadena de valor puede ser adaptado a estas circunstancias. Para ello, es necesario cambiar el esquema tradicional que hace pensar que lo rural es solamente lo agrícola, y que, por ende, las perspectivas a futuro de las comunidades de escasos recursos se encuentran únicamente en la producción agrícola o agropecuaria. Ésta es la nueva propuesta del biocomercio.

“Se trata de entender que el ecosistema tiene otras funciones más allá de las netamente productivas [...] Es necesario cambiar el esquema tradicional que hace pensar que lo rural es solamente lo agrícola, y que, por ende, las perspectivas a futuro de las comunidades de escasos recursos se encuentran únicamente en la producción agrícola o agropecuaria. Ésta es la nueva propuesta del biocomercio.”

Manuel Rojas, GTZ Perú

Existen diferentes consecuencias para el bienestar humano de los cambios en los ecosistemas. El 70% de la biodiversidad global, incluyendo vida terrestre, marina y de aguas dulces se encuentra en los siguientes países: Brasil, Colombia, Ecuador, Méjico, República Democrática del Congo, Madagascar, Australia, China, Perú, Indonesia y Malasia. Se encuentran entre los llamados países megadiversos, algo que contrasta con el hecho de que la mayoría tienen, a su vez, los niveles de pobreza más altos en los espacios rurales. Y sin embargo, son los países con el patrimonio de vida más alto del planeta.

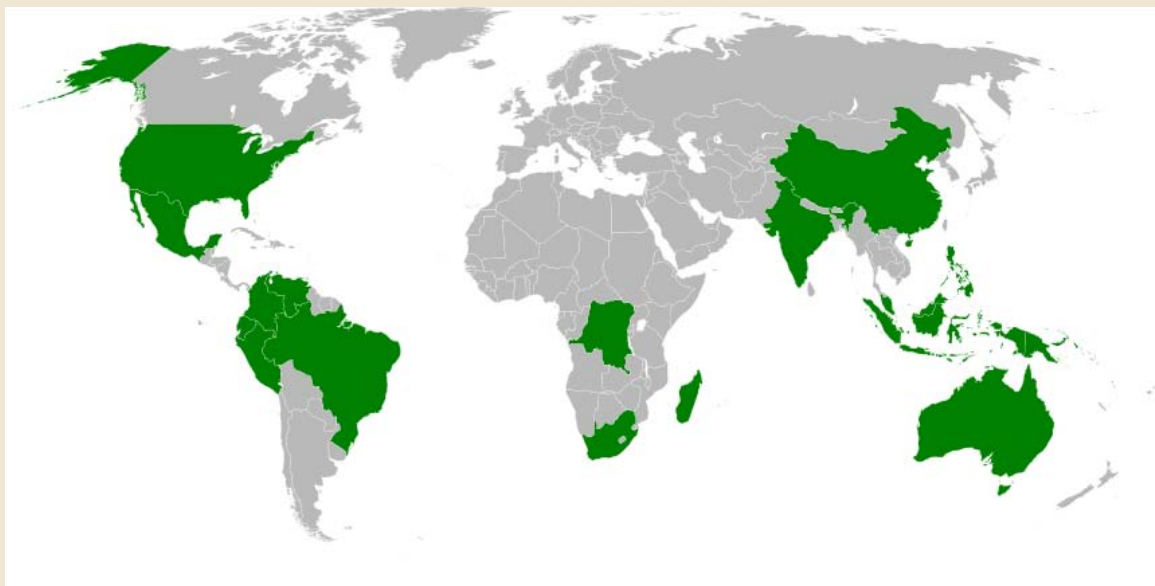


ILUSTRACIÓN 1. PAÍSES MEGADIVERSOS. FUENTE: UNEP, ELABORADO POR WIKIPEDIA (2010).

Es importante considerar que ecosistemas y pobreza están íntimamente relacionados. En este sentido, existe una preocupación crítica sobre las tierras secas¹¹. Según la última evaluación ecosistémica, éstas cubren el 41% de la superficie terrestre del planeta y experimentaron en la década de los 90 la tasa de crecimiento poblacional más alta (están habitados por un tercio de la población; más de dos mil millones de personas). Aproximadamente el 10% de estas tierras están degradadas; en ellas se concentran los niveles más bajos de bienestar humano y de provisión de agua. La disponibilidad de agua per capita es la más baja, siendo dos tercios inferior de lo que se requiere para niveles mínimos de bienestar humano.

Entonces, la pregunta es: ¿existe alguna perspectiva de futuro para estas poblaciones? Si se toma únicamente el punto de vista de la agricultura, la respuesta probablemente no sería muy favorable. Es necesario mirar otros ángulos, otras perspectivas de utilización de estos ecosistemas para combatir la pobreza. Es importante considerar la relación sociedad – naturaleza, fundamental a la hora de abordar el desarrollo.

¹¹ El término tierras secas hace referencia a las zonas en las que el ratio P/PET es menor que 0.65, en el que P es la media anual de precipitaciones y PET la evotranspiración potencial (evaporación potencial del suelo más transpiración de las plantas). Quedan excluidas las regiones polares y algunas zonas de alta montaña que cumplen este criterio pero cuentan con características ecológicas completamente diferentes

LA MAGNITUD DEL NEGOCIO

Con respecto al valor de los recursos genéticos, según un estudio de hace diez años de Ten Kate y Laird, autores de *The Commercial Use of Biodiversity* [El uso comercial de la biodiversidad], el mercado anual de recursos genéticos o componentes derivados de la biodiversidad (biotecnología, cosméticos, agroindustria, productos farmacéuticos, productos de protección para cultivos, etc.) asciende a una cifra entre los 500 y los 800 billones de dólares.

Según una reciente encuesta realizada por IPSOS en Europa, sólo el 16% de la población sabe qué es y qué conlleva la biodiversidad (Informe 4000/IPSOS), siendo precisamente el europeo el principal consumidor de la industria cosmética y la biodiversidad. Este desconocimiento abre un espacio potencial para sensibilizar al consumidor sobre el tema de la biodiversidad en el campo de la producción y como herramienta para la erradicación de la pobreza.

Asimismo, en los últimos años se ha experimentado un creciente uso de ingredientes naturales. En 2006, éstos suponían un mercado de 450 millones de euros; mientras, en 2009 las cifras han ascendido hasta los 650 millones de euros. Los productos que más destacan son los nuevos ingredientes activos naturales con beneficios funcionales provenientes de África, como por ejemplo son los ingredientes orgánicos, exóticos; así como los ingredientes del Amazonas, como los jugos y extractos, los aceites esenciales y aceites vegetales de las frutas exóticas. Estos productos vienen bajo la forma de insumos (materias primas) o materiales procesados como aceites vegetales, grasas y ceras, aceites esenciales y oleorresinas, jugos y extractos vegetales y colorantes naturales de origen vegetal o animal.

Los canales más frecuentes de distribución provienen de los países del norte a través de los agentes, importadores, distribuidores o brokers. Esta estructura está consolidada a nivel internacional.

La industria cosmética en Europa es la más grande del mundo. Los principales mercados son Italia, Alemania, Reino Unido y Francia. El tamaño del mercado de la cosmética fue de 67.8 billones de euros en 2007, y con un crecimiento del 20% anual de los cosméticos naturales. Existe una tendencia de cambio en el campo de la cosmética, dándose un mayor interés en productos que vayan en la línea del cuidado de la salud, el bienestar y el sentirse bien. Paralelamente, crece el interés por los productos orgánicos e ingredientes de comercio justo.

Alguna vez ha oído algo sobre la biodiversidad?

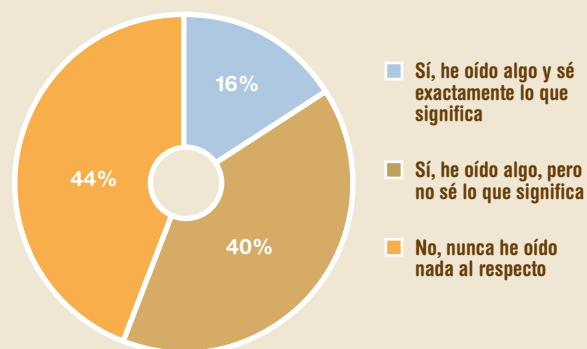


FIGURA 20. RESULTADOS DE LA PREGUNTA 1 DEL INFORME 4000/IPSOS. FUENTE: ELABORACIÓN CODESPA (2010).

“El año 2010 es el Año Internacional de la Biodiversidad. Todo indica que la atención e interés en la biodiversidad incrementarán... y con ello, el interés en el abastecimiento ético.

El ‘abastecimiento ético de productos derivados de la biodiversidad’ se refiere a prácticas que promueven, entre otras cuestiones, la utilización sostenible de los ingredientes derivados de la flora y fauna, o la justa distribución de los beneficios”.

Manuel Rojas

- El 43% de los consumidores señaló una confianza general en la industria cosmética.
- Solo el 32% cree que estas empresas aplican prácticas de abastecimiento ético.
- El 85% desea estar mejor informado sobre el tema.
- El 87% indicó que elegiría productos cosméticos abastecidos de manera ética.
- El 79% boicotaría a las empresas que ignoran aspectos ambientales y éticos del abastecimiento.

Euromonitor, 2008



ILUSTRACIÓN 2. LOGO OFICIAL 2010 AÑO INTERNACIONAL DE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA. FUENTE: ONU (2010).

UNA EXPERIENCIA EXITOSA: EL CASO DE LA JAGUA EN COLOMBIA

Un caso de aplicación del modelo de distribución de los beneficios en el biocomercio está dentro del marco del Programa Nacional de Biocomercio de Colombia-Instituto de Investigaciones von Humboldt del Ministerio del Medio Ambiente de Colombia, ejecutado con apoyo de la UNCTAD.



Ilustración 3. Árbol de la jagua. Fuente: Manuel Rojas (2009).

El proyecto giraba en torno a una distribución equitativa de los beneficios en la cadena de valor del producto de la jagua (o huito) en Colombia, utilizado por los indígenas culturalmente para pintarse la cara desde su concepto cosmológico y de festividad.

El proyecto surgió del interés de un empresario del biocomercio al ver cómo se quitaban la pintura o el maquillaje después de las fiestas. El producto provenía de un árbol tropical silvestre, también llamado jagua, de alrededor de 20 metros de altura y nativo del sur de América. Estos árboles tardan entre seis y ocho años en dar fruto, el cual tiene un mayor uso como colorante (alimentos, cosmética y textiles), aunque también se utiliza como madera o con un uso medicinal.

Se vio que este producto, que previamente había tenido únicamente un uso doméstico y local, podría tener aceptación a nivel internacional. Obviamente, si éste era el caso, existía la posibilidad de que surgieran conflictos, tensiones o abusos en el uso del producto.

Por ello, era necesario contar con el acuerdo de todos los actores que participaban en la cadena de valor para establecer el llamado plan de manejo del área natural.

Plan de manejo in situ de Jagua

El plan de manejo in situ de jagua se diseñó teniendo en cuenta que era una cadena con poca experiencia, y constituyó todo un trabajo de mapeo; diagnóstico de recursos; identificación actores; prácticas adecuadas de recolección (por ejemplo, anteriormente se talaban los árboles); inventariado de la especie, etc.

Así, se creó un sistema de monitoreo integrando a las comunidades, con el objetivo de establecer un marco de negociación adecuado. Posteriormente, se hizo el análisis de la cadena por el que se confirmó que, efectivamente, era una cadena con poca experiencia, identificándose la relación de trabajo previa y las relaciones de confianza entre los actores, así como la transparencia de información entre ellos y la variabilidad de costos; dado que el producto no existía en el mercado, era necesario crear un precio. Finalmente, se establecieron parcelas de muestreo: dos parcelas de muestreo de 5.000 metros cuadrados con una de 40 a 50 árboles por hectárea), con participación de la comunidad.

Como se observa en la Figura 'Cadena de valor de jagua', existen dos actores externos: Primal Cosmetics, productor inglés de colorantes para productos de belleza; y la empresa Ecoflora, como empresa colombiana.

Se establecieron tres puntos de acopio, uno de ellos en la zona. El producto final se vende en un envase con forma de tubo ampliamente en Europa con diferentes usos de la cultura de los tatuajes, como es la línea de los tatuajes de henna.

Todos los actores de la cadena están conectados, coordinados y comparten información. Trabajan mediante acuerdos en temas como la conservación del producto o la distribución de beneficios. La empresa acuerda con la comunidad, más allá del precio, cómo poder distribuir el beneficio en base a la conservación de la biodiversidad y a otros temas comunitarios, como mejoras en salud, transporte o educación.

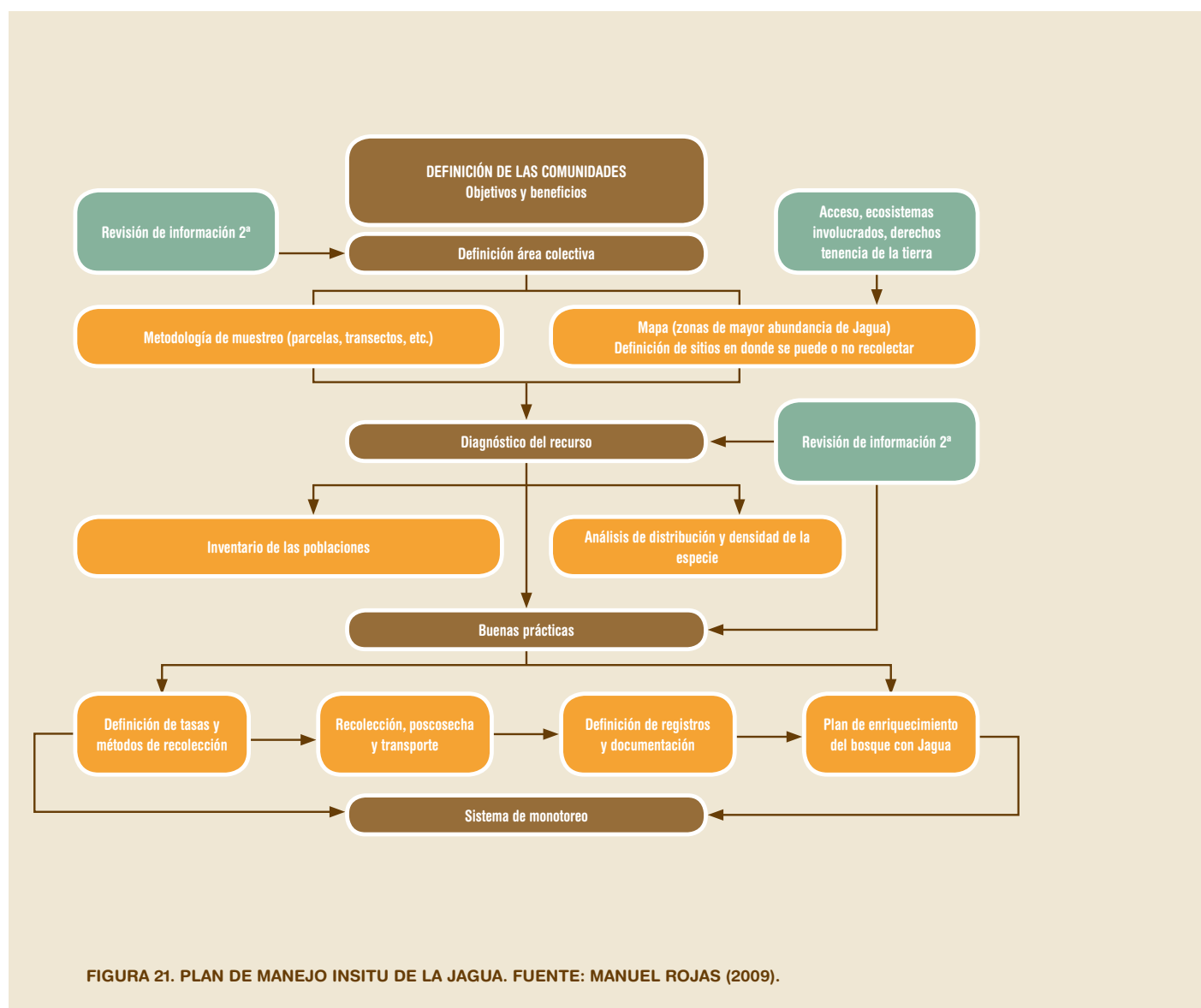


FIGURA 21. PLAN DE MANEJO INSITU DE LA JAGUA. FUENTE: MANUEL ROJAS (2009).

Cadena de valor de jagua

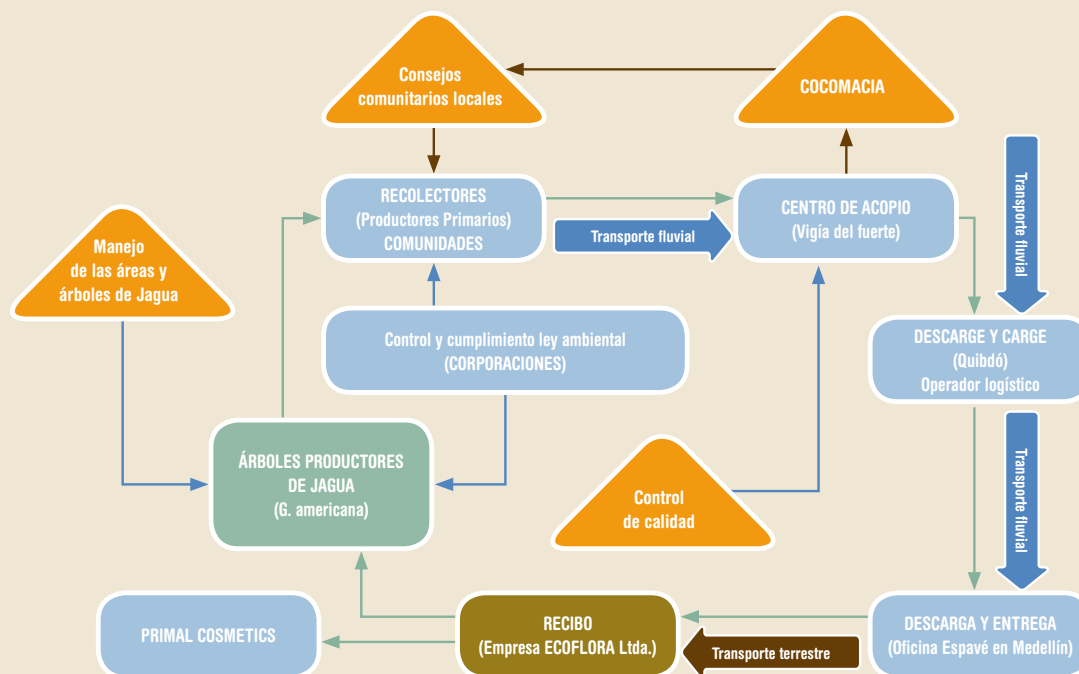


FIGURA 22. CADENA DE VALOR DE JAGUA. FUENTE: MANUEL ROJAS (2009).

Conclusiones: aspectos fundamentales del biocomercio

1. Transparencia. La generación de confianza e intercambio de información entre todos los actores (tanto tecnológica como de mercado) es importante. Existen imperfecciones respecto a la información compartida en el sentido, cuellos de botella que entran dentro de las restricciones del negocio. El know-how de las empresas u otra información confidencial -como secretos industriales- no se comparte por no exponerse a la competencia y por su propia estabilidad en el mercado.

2. Compensación adecuada. Se hace un comercio con justicia en cuanto a las relaciones de transparencia; aumentan los ingresos; se disminuyen los intermediarios 'coyotes'; se fijan precios justos que no son impuestos sino concertados; se estiman los costes ambientales, sociales, riesgos y se compensan con el resultado al final de la cadena.

3. Otros beneficios. Por un lado están los monetarios: se crean fondos especiales de beneficio común de carácter colectivo, las comunidades participan en el incremento de valor agregado; la empresa también genera empleo, etc. Por otro, se encuentran los no monetarios: más allá de la relación comercial, se mejoran las capacidades locales y las herramientas de uso sostenible y conservación (planes de manejo, fortalecimiento de autoridades locales, etc.).

4. Reconocimiento del valor del conocimiento tradicional. Existe un compromiso de no patentar dicho conocimiento por parte de terceros sin la autorización del titular, y se evalúa los impactos negativos sobre el conocimiento.

En el subsector de la jagua, existen derechos de propiedad intelectual otorgados y diferentes patentes que otras empresas utilizan a nivel internacional, pero que no reconocen su procedencia y no pagan a las comunidades de la cuenca amazónica por éstos.

5. Empoderamiento. Especialmente, se busca el empoderamiento de las comunidades en la toma de decisiones y en el fortalecimiento de las organizaciones locales y regionales, incidiendo en las negociaciones directas tanto con el empresario nacional como con el internacional.



El caso exitoso de Natura Cosméticos: la biodiversidad como modelo de negocio

“Ser ambientalmente responsable es un diferencial competitivo para el mercado”

Entrevista a Rodolfo Guttilla
Director de asuntos corporativos de Natura Cosméticos

El gigante brasileño Natura es la mayor empresa de cosmética en toda América Latina. Aunque en Europa no sea muy conocida, ya que sólo tiene presencia en París, ha conquistado el liderazgo del sector en el mercado latinoamericano tras duplicar su tamaño en tan sólo cuatro años. Su peculiaridad es su filosofía de negocio; basada en el uso sostenible de la biodiversidad para la fabricación de sus productos naturales a la vez que tratan de componer un modelo de negocio socialmente justo y, por supuesto, económicamente viable.

Una de las apuestas de Natura ha sido integrar a comunidades indígenas como proveedores, a través del enfoque de cadena de valor. Actualmente, trabaja con 23 comunidades (1.895 familias) de Brasil y Ecuador. Este grupo de comunidades se caracteriza por su gran diversidad, tanto cultural como socioeconómica, de la que, asegura la empresa, tiene mucho que aprender.

Con todo ello, y sin perder ninguno de estos referentes en sus 40 años de trayectoria, ha conquistado un mercado de más de 550 millones de personas que le aporta unos beneficios cercanos a los 4.000 millones de dólares. El director de Asuntos Corporativos de Natura, Rodolfo Guttilla, se dispone a descubrirnos un poco más lo que le ha hecho grande a esta empresa.

Pregunta - Natura lleva 40 años en el sector de la cosmética natural desarrollando un modelo de negocio ligado a la responsabilidad ambiental...

Rodolfo Guttilla (RG): Una de las principales directrices del proceso de innovación de Natura es el uso sostenible de la biodiversidad en la formulación de nuestros productos, que tiene como premisa el equilibrio entre el uso de los recursos naturales y su capacidad de regeneración. Con ese fin, apoyamos la implementación de modelos de producción orgánica, sistemas agroforestales y

agricultura sostenible, que contemplen el manejo ecológico de plagas y enfermedades, la rotación de cultivos, el mantenimiento de los recursos hídricos, el uso de abono verde y plantaciones de varias especies, entre otras.

“El uso sostenible de los insumos del medio natural de Brasil es la principal plataforma tecnológica de la red Natura. El desarrollo de las comunidades como proveedores es esencial para la preservación del patrimonio ambiental. Establecer y mantener esta red de relaciones e integrar a las comunidades en el modelo de negocio es un reto que Natura asumió hace unos años para fomentar la preservación del medio ambiente y la apreciación de los conocimientos tradicionales”.

Informe de sostenibilidad de Natura, 2008

Para estimular el uso adecuado de los recursos de la biodiversidad en nuestra cadena de producción y asegurar la rastreabilidad de las materias primas, mantenemos el Programa de Certificación de las Materias Primas Vegetales.

Así, adoptamos cuatro modelos diferentes de certificación, conforme con las especificidades de la región. Para el manejo forestal (recursos forestales y no madereros) seguimos los principios y criterios de Forest Stewardship Council (FSC). Mientras, para cultivos agrícolas, adoptamos las certificaciones de Sustainable Agriculture Network (SAN), el Instituto Biodinámico (IBD) y el Ecocert.

¿Y cómo se traducen las políticas de sostenibilidad en los productos que ofrece Natura?

RG: En cuanto al impacto ambiental de los productos, Natura inició en el 2007 con las líneas de perfumería el reemplazo de parte del alcohol común utilizado en nuestros productos por alcohol vegetal orgánico, porque consideramos que la certificación orgánica es el mejor camino para adquirir alcohol producido de acuerdo con las buenas prácticas ambientales.

Otro movimiento importante en la fabricación de nuestros productos es la mayor utilización de activos de origen vegetal, ya que estos componentes causan menos impacto a la naturaleza y, como obedecen a los modelos sostenibles de extracción son renovables. En 2007, nuestros aceites corporales fueron vegetalizados, y el 78,8% de las materias primas utilizadas en nuestros productos son de origen vegetal renovable.

Desde el punto de vista de la reducción del impacto ambiental post consumo, vale destacar el uso de PET [politereftalato de etileno] reciclado en los empaques.

Viendo los resultados de la estrategia de Natura, ¿cree que el cliente de cosmética demanda productos más ecológicos?

RG: En general, a todos nos gusta cuidarnos y consentirnos con productos que beneficien a nuestro cuerpo. Aunque no existen productos 100% naturales en el mercado, si los hay con mayor composición natural que química, como los productos de Natura Cosméticos.

Cada día las personas se han hecho más conscientes de la compra de productos naturales, que tengan una historia y que dentro de su concepto abarquen más elementos que el de un simple producto cosmético. Natura ofrece eso, productos que al ser utilizados no sólo les entrega los beneficios que se les promete sino que también les brinda una experiencia sensorial cargada de historias y sentidos.

En 2007, Natura puso en marcha una ambiciosa iniciativa con el 'Carbon Neutral Program', por el que se plantea el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, ¿en qué afecta este programa al proceso de elaboración del producto?

RG: Natura decidió tomar acciones para evitar el agravamiento del escenario del cambio climático. Con esa idea, lanzamos en el 2007 un ambicioso programa llamado 'Programa Carbono Neutro', destinado a reducir y compensar las emisiones de gases de efecto invernadero, desde las actividades de extracción de materias primas hasta la disposición final de los productos en el medio ambiente. A partir de ahí, pasamos a ofrecer a nuestros clientes productos carbono neutro.

El 'Programa Carbono Neutro' busca calcular las emisiones de todas las etapas de la cadena productiva y realizar un inventario de las emisiones de gases genera-

dores de efecto invernadero para así poder reducirlos en un 33%, respecto con 2006, a lo largo de los próximos cinco años.

Mientras, desde este año 2008, se está compensando aquello que no se pueda reducir mediante cinco proyectos de reforestación y de uso de fuentes de energía renovables.

De hecho, uno de los puntos del Programa Carbono Neutro habla de extender el compromiso a la cadena de suministro de Natura, ¿cómo se está implantando entre los proveedores?

“Tratamos de evitar la posibilidad de las prácticas indeseables y, en consecuencia hemos incluido en nuestros contratos de suministro de una cláusula para evitar el riesgo del trabajo forzoso en niños”.

Informe de sostenibilidad de Natura, 2008

RG: Actualmente, Natura tiene cerca de 4.800 proveedores activos, de los cuales aproximadamente el 15% proporciona insumos productivos y el 85% trabaja con servicios, activos y materiales indirectos.

La primera iniciativa para extender nuestro compromiso a nuestros proveedores y aliados estratégicos fue la realización de un workshop [taller de trabajo], el cual tenía como fin comunicarles sobre el proyecto y hacerlos parte de él. Asimismo, creamos grupos multidisciplinarios para acompañar a nuestros proveedores durante la implementación de los proyectos de reducción de sus emisiones de gases de efecto invernadero.

Nuestros proveedores son conscientes de la importancia de reducir las emisiones y saben que ser ambientalmente responsables es un diferencial competitivo para el mercado. Es así como ellos ya se encuentran haciendo su propio mapa de emisiones e impacto ambiental de aquello que producen. Asimismo, muchos de ellos ya han invertido y continúan invirtiendo en proyectos de eficiencia operacional que se reflejan en la reducción de las emisiones.

Silvia Loro

Publicado en *Responsables.biz* (enero de 2009)



CAPÍTULO 3

La aplicación práctica del enfoque de cadena de valor. Casos de éxito





¿INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA ACCESIBLE PARA POBLACIONES DE ESCASOS RECURSOS? LA CREACIÓN DE UNA NUEVA CADENA DE VALOR PARA GARANTIZAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

SILVIA LORO
FUNDACIÓN CODESPA
MADRID (ESPAÑA), ABRIL 2010

INTRODUCCIÓN

Fundación CODESPA nació en 1985 con el objetivo de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de personas desfavorecidas de países en desarrollo, a través del fomento del desarrollo económico y social. Actualmente, CODESPA se constituye como una ONGD sin fines lucrativos, políticos ni religiosos y gestiona más de cien proyectos en diecisiete países de América Latina, Asia y África.

Desde hace ya veinticinco años, la filosofía de trabajo de la organización se resume en la convicción de que para lograr una verdadera eficacia en la lucha contra la pobreza, es imprescindible contar con las personas que se encuentran en esa compleja situación. Y es por ello que CODESPA trabaja para fomentar el desarrollo partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, proporcionando oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas.

Siguiendo esta perspectiva, CODESPA ha venido trabajando en el apoyo de las cadenas de producción tradicionales, fortaleciendo a pequeños productores a través de proyectos con los que realmente se han conseguido grandes logros y mejoras en la vida de muchas personas. Así, aunque la mayoría de los proyectos se han desarrollado en esa línea, CODESPA cuenta con una curiosa experiencia bajo el enfoque de cadena de valor en Vietnam, gracias a la financiación de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) y a la colaboración con International Development Enterprise (IDE).

UNA NUEVA CADENA DE VALOR PARA UN NUEVO PRODUCTO

Contexto

La República Socialista de Vietnam cuenta con una población superior a los 80 millones de habitantes y actualmente se encuentra en un momento de transición hacia un sistema de economía plena de mercado. En 1986, el país, sumido en una crisis económica insostenible, comenzó su particular reforma económica a través del denominado doi moi (renovación), que ha derivado en un verdadero cambio de régimen, al pasar de una economía centralmente planificada al modelo actual de Estado, que oficialmente es denominado “economía de mercado con orientación socialista”. La reforma económica se ha basado fundamentalmente en la descolectivización de las tierras (concedidas condicionalmente a las familias, en función de su capacidad para trabajarlas), el reconocimiento de los derechos de propiedad (formalmente “derechos de uso”), la liberalización del mercado interno y la apertura al comercio e inversión exterior.

El resultado de estas reformas ha sido un impresionante crecimiento económico, que ha alcanzado unos índices medios cercanos al 8% durante más de una década y ha reducido la pobreza a la mitad. En este sentido, destacar el crecimiento del subsector del arroz, alimento básico de la dieta básica vietnamita, que ha posicionado a Vietnam como el segundo exportador mundial de arroz.

Sin embargo, de acuerdo al índice de pobreza elaborado por el Ministerio de Trabajo, Inválidos y Asuntos Sociales, el 26,7% de la población continúa situada por debajo del umbral de la pobreza. Además, este proceso ha creado o aumentado considerablemente las diferencias socioeconómicas internas, tanto a nivel territorial como interpersonal.

Fundación CODESPA está presente en Vietnam desde el año 2000. Así, gracias a un convenio firmado con la AECID en 2006, se puso en marcha un proyecto para creación de una nueva cadena de valor que apoyaría la mejora de la productividad familias de minorías étnicas y en situación de pobreza que cultivan arroz en la provincia de Yen Bai.

Para llevar a cabo esta iniciativa, CODESPA contó con la colaboración de la ONG International Development Enterprises (IDE). Así, ambas organizaciones trabajaron directamente con la denominada Unión de Mujeres de Yen Bai (Yen Bai Women's Union, YBWU). Para entender la coordinación del trabajo, es necesario tener en cuenta que en Vietnam no existe una sociedad civil tal y como se concibe en Occidente. De acuerdo con el modelo socio-político marxista ortodoxo que continúa rigiendo las relaciones entre el Estado y la sociedad, ambos están íntimamente interconectados, a través de instituciones como el Partido Comunista o las organizaciones de masas, donde se incluiría la misma Unión de Mujeres, entre muchas otras (Unión de Campesinos, etc.).

Según la Constitución de 1992, el Partido Comunista se sitúa fuera del Estado, como fuerza encargada de liderar y guiar al gobierno y a la sociedad, con lo cual, el espacio que queda para la acción de organizaciones independientes es muy reducido. Por ello, las ONG internacionales que trabajan en el país lo hacen en colaboración con instituciones muy vinculadas al Gobierno, como las mencionadas organizaciones de masas.

El proyecto

En la provincia de Yen Bai, las personas dedicadas a la agricultura cultivan en su gran mayoría arroz. En esta zona, el sector del arroz sufre problemas de productividad, rentabilidad y medioambientales. Los primeros se deben fundamentalmente a la aplicación de modelos técnicos inadecuados, como en el caso de la densidad de plántones y la aplicación de fertilizantes y pesticidas. Mientras, el tercer problema tiene su causa en la contaminación de las aguas por el efecto de lavado de los fertilizantes químicos debido a la lluvia sobre los arrozales.



Vietnam es el segundo país exportador mundial de arroz. Fuente: Fundación CODESPA

Al ser el arroz la base de la dieta vietnamita, la baja productividad de las micro plantaciones de las familias campesinas que viven en situación de pobreza afecta no sólo a la capacidad de ingresos, si no a la propia seguridad alimentaria de miles de personas.

Ante esta problemática, CODESPA e IDE idearon un proyecto con el que se trataría de resolver el problema de la baja rentabilidad del cultivo del arroz con una solución aparentemente difícil de conseguir: incrementar la productividad disminuyendo el uso de insumos productivos. Ello se conseguiría mejorando la eficiencia en el empleo de éstos, especialmente de los fertilizantes, de una forma asequibles para esta población de bajos ingresos, y respetuosa con el medio ambiente.

De este modo, la mejora de la productividad del arroz pasaba por la creación de un nuevo mercado que sería implementado bajo el enfoque de cadena de valor: un nuevo mercado de fertilizantes cuya demanda y oferta sería liderada por las personas de escasos recursos de la zona.

Camino hacia la solución

CODESPA, siguiendo la metodología de IDE, estableció alianzas con instituciones de investigación, con el objetivo de desarrollar un producto innovador. En esta ocasión, fue la Universidad de Agricultura de Hanoi, usando conocimientos del International Fertilizer Development Center¹² quien trabajó en el diseño de un fertilizante de fondo compactado para arroz, que finalmente se denominaría FDP (Fertilizer Deep Placement).



Elaboración del FDP. Fuente: Fundación CODESPA

¹² IFDC es el Centro Internacional para el Desarrollo de Fertilizantes. Se conforma como una organización internacional no lucrativa que provee de servicios como asistencia técnica, investigación, capacitación y solución de problemas relacionados con la agricultura sostenible. [www.ifdc.org].

Dicha tecnología consiste básicamente en compactar el fertilizante empleado convencionalmente en el cultivo de arroz empleando una maquinaria y proceso de bajo coste, para su posterior aplicación manual por los campesinos. Entre las principales propiedades del FDP destacan:

- Se trata de fertilizante en forma de píldoras, lo que permite su manipulación manual para insertarlo en la tierra lodosa del arrozal, sin necesidad de maquinaria.
- Al aplicarse a unos 8 cm. de profundidad, se evita que el fertilizante sea arrastrado por la escorrentía generada por la lluvia sobre los arrozales, efecto especialmente importante en cultivos en terraza, tan propios de las zonas montañosas del norte de Vietnam. De esta forma, al tiempo que permite ahorrar entre un 30 y un 50 % del fertilizante respecto de la cantidad normalmente aplicada a voleo sobre la superficie, se evita la contaminación de las aguas fluviales, generando un positivo efecto medioambiental.
- Se dan una serie de ahorros de insumos adicionales derivados de su aplicación, como son:
 - Menor empleo de plántulas por aplicación de transplante de arroz por filas ligado a la aplicación de FDP.
 - Menor empleo de pesticidas por mayor resistencia de las plantas al estar mejor nutridas durante la cosecha por el FDP.
 - Menor tiempo de labores agrícolas, al realizarse una sola aplicación de fertilizante por cosecha, frente a cuatro convencionales. Se ha estimado un ahorro para una familia promedio de unos 10 días de trabajo al año.
- Su precio medio oscila entre los 12.000 y los 14.000 đongs vietnamitas por kilogramo (entre 0'75 y 0'80 dólares), requiriéndose de tan solo 7,5kg. de FDP por sao (medida estándar de cultivo en Vietnam de 360 m²), equivalente a 6 dólares por cosecha, lo que convierte FDP en un producto muy asequible.
- Debido a la mejor absorción de nutrientes por la cercanía del fertilizante a la raíz de la planta, así como a la densidad de plantación que conlleva la aplicación de FDP, se da un adecuado desarrollo de las plantas que genera incrementos de productividad del arroz del 25% en promedio.

De este modo, se había logrado diseñar un producto con un alto potencial de beneficio para la mejora global de la producción de arroz y, por ende, para la erradicación de la pobreza en las zonas rurales de Yên Bái. A través de pruebas piloto se había comprobado que era asequible para productores de arroz y que era atractivo para que pequeños emprendedores generasen sus microempresas en torno a la elaboración y distribución del FDP. El siguiente reto era lanzarlo al contexto real; crear un mercado para este producto a través del fomento de una cadena de valor que integrase a personas de escasos recursos como microempresarios que gestionasen los distintos procesos de elaboración y distribución del FDP, para que éste llegase a los pequeños agricultores de arroz.

La creación de la cadena de valor

El proceso de elaboración y distribución del FDP se compone de distintas fases e implica a distintos agentes económicos. CODESPA e IDE implementaron una cadena de valor en torno al FDP en la que se integraban los fabricantes de máquinas compactadoras; suministradores de componentes para fabricar el FDP (nitrógeno y potasio); productores de FDP; minoristas y agentes de distribución con el objetivo común de proveer a los pequeños agricultores de arroz de este nuevo insumo.

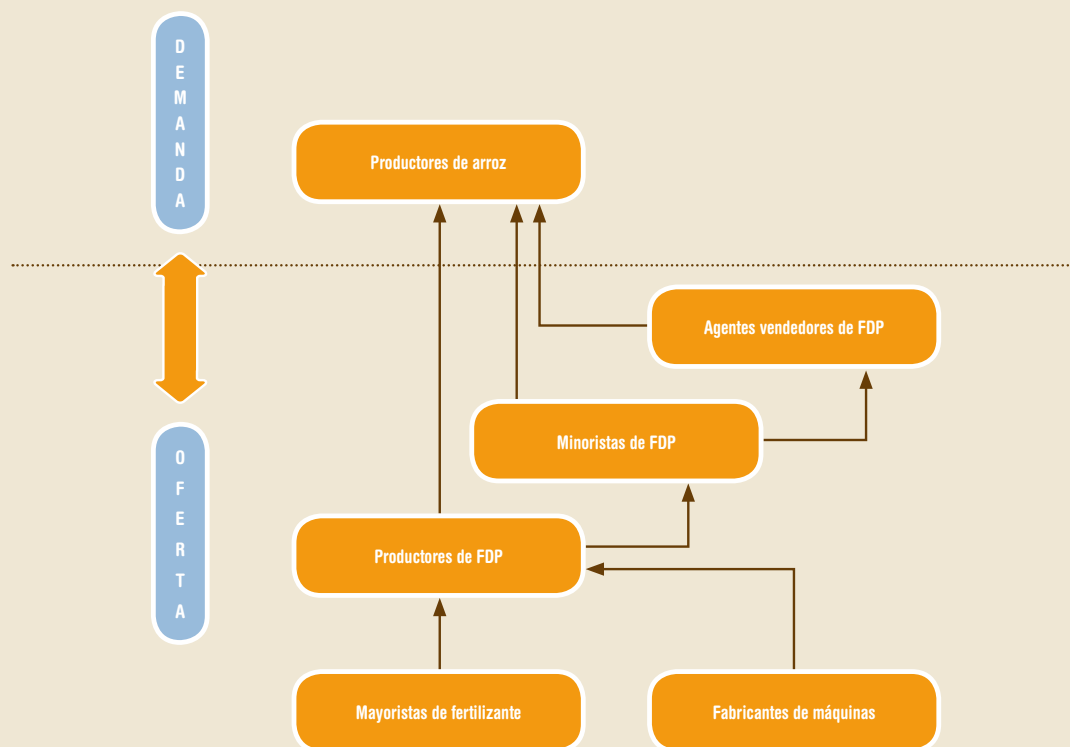


FIGURA 23. ESQUEMA DE LA NUEVA CADENA DE VALOR DEL FDP.
FUENTE: BASADO EN QUANG VAN NGUYEN (2010), ELABORACIÓN FUNDACIÓN CODESPA.

Así, en su papel de facilitador, CODESPA no interferiría con donaciones directas de insumos, maquinaria o servicios en la creación de la cadena de valor, sino que proporcionaría las herramientas necesarias a los propios agentes públicos y privados (incluidos los microempresarios). De este modo, se identificaron a microemprendedores que pudieran abastecer la demanda de FDP generada en la zona del proyecto. Estos microemprendedores recibieron formación para garantizar la calidad y la cantidad en el suministro, así como acompañamiento para cuestiones como el registro del producto y acceso a fuentes de financiación.

En este sentido, se facilitó el acceso a la adquisición de la maquinaria compactadora del fertilizante. Para ello se diseñó y financió un programa y fondo de leasing (alquiler con opción de compra) para la maquinaria compactadora de FDP, con el objetivo de acelerar la creación y desarrollo de microempresas productoras de FDP, reduciendo su nivel de riesgo y endeudamiento al iniciar su actividad. Igualmente, se diseñó y financió un programa de formación sobre la tecnología financiera del leasing para la Unión de Mujeres, gestora del fondo. Por otro lado, también se facilitó la búsqueda y contacto de vínculos comerciales con los suministradores de materias primas necesarias para elaborar el FDP.



Fabricante de las máquinas productoras de FDP. Fuente: Fundación CODESPA

Implementación de la estructura. Cómo estimular la demanda de los pequeños productores

Paralelamente, el proyecto debía afrontar el arduo trabajo de encontrar la estrategia adecuada para introducir un producto tan innovador como el FDP en un mercado formado por personas de escasos recursos, quienes como consumidores, se caracterizan por ser muy conservadores, tal y como señala Urs Heierli en su libro *Enfocando la creación de mercados* como una ruta para el crecimiento de base amplia.

Así, la promoción del producto se convertiría en un factor clave a potenciar. Sin embargo, la promoción es especialmente complicada en las zonas rurales. Por una lado, porque la población suele carecer de receptores por los que hacerles llegar los mensajes y, por otro, porque es necesario, como ya se ha mencionado, que los colectivos de escasos recursos vean y comprueben el producto directamente, algo muy complejo por la dispersión geográfica.

La estrategia a seguir

¿Cómo afrontar entonces la tarea de difundir los beneficios del FDP entre una población tan dispersa y sin medios para recibir información? En esta ocasión, la respuesta se hallaba en hacer uso de la alianza público-privada que se había establecido con la Unión de Mujeres de Yen Bai (YBWU) y el Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural (DARD).

“Muchas de las actitudes de los pobres no los hacen clientes atractivos a corto plazo. Le dan vuelta y vuelta a sus centavos antes de decidirse a gastarlos; sólo compran en cantidades pequeñas, y puede ser bastante difícil y duro desarrollar estos mercados. Los clientes pobres son muy conservadores y, por naturaleza, evitan correr riesgos. Es notable el conservadurismo que existe sobre todo en zonas rurales; la creación de un mercado depende de que algunos lo adopten primero y muchos los sigan después de haberlo examinado y probado... Entonces, y sólo entonces, va cambiando la forma de pensar y se llega a una masa crítica que permite al sector privado suministrar productos de una manera rentable”.

Urs Heierli, 2000

“Un problema clave es cómo sostener la promoción. La cooperación para el desarrollo puede y debe apoyar buenos esfuerzos de promoción a través de los medios de comunicación, películas, afiches, etc. Aunque es difícil sostenerla, la promoción que no se repite continuamente se diluye. Todo mundo conoce la Coca Cola hoy en día, pero si no se le anunciara constantemente los clientes se olvidarían y recordarían más las marcas de los competidores”

Urs Heierli, 2000

Estructura de implementación del proyecto

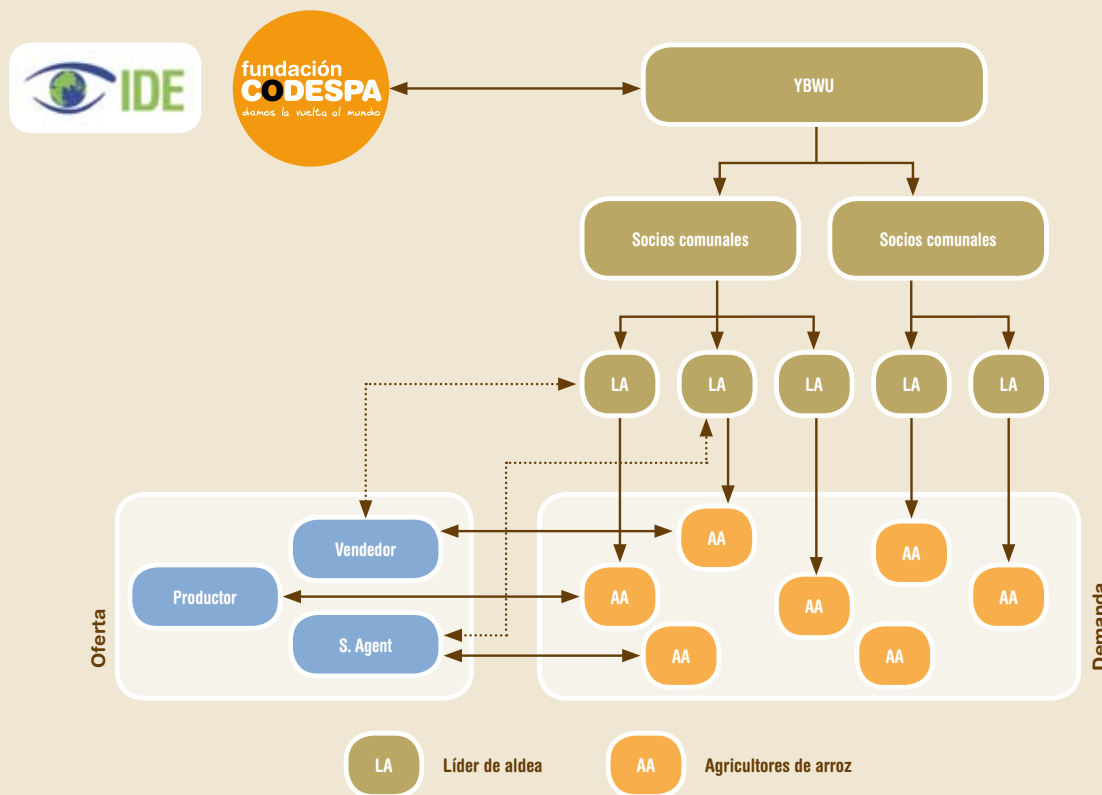


FIGURA 24. ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO. FUENTE: BASADO EN QUANG (2010).

Como se ha mencionado, la Unión de Mujeres se conforma como una 'organización de masas', vinculada de forma muy estrecha al sistema altamente estructurado que rige el país. Así, se aprovecharía los canales de comunicación interpersonal ya establecidos para la transmisión de los mensajes gubernamentales a favor del proyecto: se utilizarían para la promoción del FDP.

Como se aprecia en la Figura 24, el sistema de transmisión del mensaje seguiría una difusión por niveles. Así, CODESPA, IDE trabajarían las capacidades de facilitación del socio local, la Unión de Mujeres, para que el mensaje se continuara transmitiendo en cascada al resto de actores, hasta llegar a los campesinos de arroz (demanda) y a los potenciales microempresarios de la cadena de valor del FDP (oferta).

Entre las distintas actividades de promoción y marketing, se diseñaron e implementaron varias campañas de promoción, con muestras y materiales promocionales; se organizaron talleres y capacitaciones para las empresas productoras y distribuidoras de FDP en gestión de negocio y marketing; se capacitaron técnicamente a los promotores de aldea; y se realizaron estudios de satisfacción de usuarios de FDP, entre otras acciones.

Por otro lado, el sistema de distribución del FDP se desarrollaría usando el mismo esquema que el de la promoción. A partir de los productores (compactadores del fertilizante), y contando con el apoyo de la Unión de Mujeres, se desarrollaría una red de distribución con la que se consigue llegar incluso a las aldeas más remotas de las comunas de la zona.

En este punto, el reto estribaba en transformar esa red semi-pública que es la Unión de Mujeres en una red privada que se mantuviera con los recursos generados por la comercialización del producto. Progresivamente, las mujeres fueron adoptando el papel de microempresarias y asumiendo un sector privado para esa fase de distribución. En este sentido, es interesante resaltar es que la totalidad del colectivo de distribución son mujeres. Ello les permite incorporarse a una actividad económica fuera del entorno familiar, abriendo nuevas oportunidades de futuro.



Una de las acciones fue la puesta en marcha de capacitación sobre la aplicación del FDP en los mismos cultivos de arroz. Fuente: Fundación CODESPA

Unos resultados que superan los objetivos

Gracias a la nueva cadena de valor del FDP creada por el proyecto y a la promoción del producto, las familias de escasos recursos productoras de arroz pudieron conocer un nuevo insumo que ayudaría a mejorar su producción.

Como consumidores y, por lo tanto, tomando decisiones voluntarias, han sido más de 17.000 las familias de la zona de Yen Bai que ya se han convertido en demanda del FDP. Con ello, han mejorado la productividad de sus cultivos de arroz en un 30%, lo que se traduce en un incremento de 77 USD en sus ingresos anuales (entre tres y cuatro meses de renta adicional por año), y han conseguido garantizar su propia seguridad alimentaria.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL SOCIO LOCAL

Para potenciar la extensión del mensaje era primordial capacitar a la propia Unión de Mujeres y lograr que se apropiase del proyecto. Este proceso se desarrolló en tres etapas:

1. *Mostrar el funcionamiento de la propuesta y los potenciales beneficios a favor de la seguridad alimentaria que se podrían generar; involucrar a la institución en el proyecto y trabajar muy estrechamente con ella. Así, CODESPA llevó a cabo una negociación con la Unión de Mujeres y el DARD para conseguir su incorporación activa al programa del FDP. Ello permitiría posteriormente*
2. *Asesoramiento y apoyo; esto es, dejar hacer a los socios, y proporcionar la asistencia técnica o metodológica, según sea necesario.*
3. *Finalmente, CODESPA adoptaría una posición de supervisor. así, no intervendría directamente en las acciones, sino que comprobaría si la evolución del proyecto se está desarrollando correctamente y, en caso contrario, se daría orientación para corregir. Así, el fin último sería la transferencia técnica y metodológica a las instituciones públicas.*

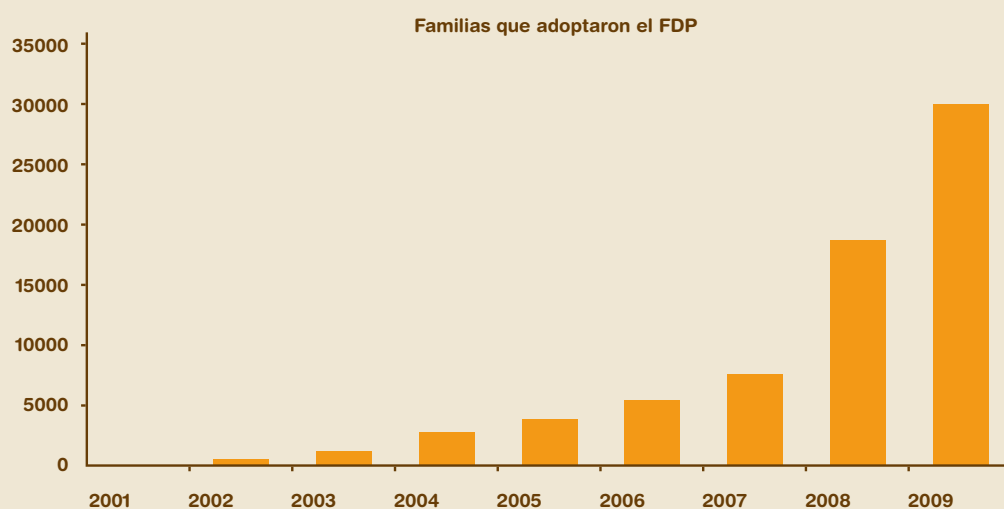


FIGURA 25. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE FAMILIAS QUE ADOPTARON EL FDP EN TODO VIETNAM (incluido Yen Bai). FUENTE: QUANG VAN NGUYEN, IDE VIETNAM (2010).

Por otro lado, la creación de esa cadena de valor del FDP también ha generado empleo e ingresos entre las personas de escasos recursos que la conforman (fabricantes de las máquinas compactadoras; productores de FDP; distribuidores y minoristas, etc.). El siguiente cuadro relaciona el número de agentes que integran cada una de las fases de la cadena de valor y la cantidad en la que se han incrementado sus beneficios.

BENEFICIARIOS DE LA CADENA DE VALOR	INCREMENTO MEDIO DE INGRESO NETO POR BENEFICIARIO	NÚMERO DE BENEFICIARIOS
Productores de arroz	77	17.022
Fabricantes de máquinas	353	1
Productores de FDP	2.478	14
Distribuidores	22	390
Vendedores	81	58

FIGURA 26. INCREMENTO DE BENEFICIOS Y NÚMERO DE BENEFICIARIOS. FUENTE: FUNDACIÓN CODESPA (2010).

De gran interés es que, por tradición entre el colectivo agricultor, el reparto de tareas familiares asigna a las mujeres la aplicación de fertilizantes en los arrozales. El FDP tiene la ventaja de que sólo se ha de aplicar una vez por cada cosecha. Así, al utilizar el FDP se consigue reducir el número de estas fertilizaciones de cuatro a una, lo que supone una reducción de la carga de trabajo de las mujeres durante cada una de las dos cosechas de arroz que se dan al año. Esto se traduciría en que quedarían liberadas de la tarea durante diez días por año. Con todo ello, en las condiciones de Yen Bai, ha supuesto la liberación de 80.076 jornadas de trabajo de las mujeres incluidas en las familias que han adoptado el FDP.

El papel que ha desempeñado la Unión de Mujeres ha permitido la alta penetrabilidad y movilización de la iniciativa. Además, han sido las componentes de esta organización de las que se han transformado en microempresarias y han asumido como agentes privados la distribución del fertilizante compactado.



La aplicación del FDP se puede hacer manualmente y de forma sencilla. Fuente: Fundación CODESPA

IMPACTOS TRANSVERSALES

Género

- *Reducción carga de trabajo en labores agrícolas*
- *Equidad en el acceso a puestos de trabajo remunerados y no agrícolas*
- *Incremento de la capacidad de gestión de negocio y de control de recursos*

Medio ambiente

- *Reducción de la contaminación fluvial por residuos químicos*
- *Reducción de emisiones de CO2*

Fortalecimiento institucional

- *Formación específica en comunicación y marketing (WU)*
- *Aplicación sistemas de información geográfica, muestreo y control de calidad*

Como se ha mencionado en anteriores secciones del presente documento, CODESPA también considera que ante un proyecto de cadena de valor, la ONG o agencia siempre ha de tener una estrategia de salida definida antes del comienzo de la intervención.

En este caso, el fin de CODESPA era la transferencia técnica y metodológica del modelo diseñado a las instituciones gubernamentales (Unión de Mujeres y al Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural de Yen Bai), lo que dotará de sostenibilidad a la iniciativa y permitirá la expansión a otros distritos de la provincia.

En este año 2010, CODESPA cumple 25 años y, aunque es mucha la experiencia acumulada, es mayor aún la inquietud y aspiración a seguir mejorando, aprendiendo y trabajando por extender y replicar aquellas prácticas que hayan demostrado ser exitosas. En el caso del proyecto de FDP, el reto futuro será tratar que la iniciativa se amplíe hacia otras provincias de Vietnam también afectadas por la pobreza rural.

CADENAS DE VALOR. PROPUESTA DE UN MODELO INTEGRADO PARA EL DESARROLLO RURAL EN AMÉRICA LATINA

**BASADO EN LA PONENCIA DE CARLOS FELIPE OSTERTAG
DIRECTOR DE CODER, CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL RURAL**

**FORO CADENAS DE VALOR. CREANDO VÍNCULOS COMERCIALES PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA
DICIEMBRE DE 2009, MADRID**

INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas y aún hoy día, el sector agropecuario que predomina en la zona de América Latina continúa identificándose por una estructura, digamos, de carácter dualista.

Todavía en la actualidad se pueden diferenciar dos tipologías de productores: grandes y medianos, quienes desarrollan una actividad económica orientada al mercado y cuentan con el apoyo del Estado y con acceso a servicios de apoyo; y un segundo segmento que se compone de pequeños productores rurales (PPR), con diferentes matices de orientación al mercado y con un escaso acceso a recursos naturales, a ayudas estatales y a servicios de apoyo.

Históricamente, los modelos de desarrollo económico en América Latina se han concentrado inicialmente, en estrategias de sustitución de importaciones, y luego, en la promoción de exportaciones, privilegiando al segmento de grandes productores. Mientras, a pesar de que han jugado un papel clave en el abastecimiento de alimentos baratos al resto de la población, los PPR han sido mayormente ignorados, cuestión que ha favorecido los procesos de migración y desplazamiento hacia áreas urbanas y que, además, ha contribuido a que la pobreza rural se acentúe.

Así, además de que las políticas públicas en América Latina no han priorizado al segmento de PPR, este apoyo se vio aún más minimizado debido a la aplicación de políticas neoliberales que promovieron la retirada de la acción estatal del sector rural. Parte del espacio abandonado por el sector público fue ocupado por las ONGD dedicadas al ámbito del desarrollo rural. Sin embargo, se aprecia que recientemente la Administración está regresando de nuevo a trabajar en el ámbito rural como una prioridad para el desarrollo nacional, apostando, entre otros modelos, por un enfoque de cadena de valor.

LA INSTITUCIONALIDAD PARA EL DESARROLLO RURAL EN AMÉRICA LATINA

Bajo el contexto descrito, se puede afirmar que la mayoría de las regiones en América Latina cuenta con sistemas de apoyo locales bastante precarios, que no pueden garantizar buenos resultados, aunque, como se ha mencionado, se haya comenzado un moviendo incipiente para mejorar esta situación.

Esto indica que se requieren esfuerzos sostenidos que tiendan a fortalecer la operatividad y financiación de estos sistemas de apoyo, lo que debe ser la responsabilidad del Sector Público, en colaboración con el sector privado y los agentes de cooperación internacional. Es decir, se trata de trabajar con un modelo donde exista un análisis e intervención integral, como sería el que propone el enfoque de cadena de valor, donde los distintos actores sociales están alineados bajo el objetivo común de la reducción de la pobreza.

Con todo ello, cabe destacar que en los últimos quince años se han ejecutado, de forma puntual, algunos programas en América Latina, donde colaboran estos diversos actores, con el objetivo de articular a PPR con mercados en crecimiento.

En Colombia...

Se ejecutan programas financiados por la cooperación internacional entre cuyos objetivos se encuentra el facilitar el acceso de los PPR a los mercados:

- Banco Mundial: Alianzas Productivas + Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA): Proyecto para el Apoyo de la Micro-empresa Rural (PADEMER)
- USAID: Proyectos MIDAS (Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible) y ADAM (Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal).

También hay proyectos con financiación gubernamental para fortalecer a las pequeñas y medianas empresas rurales (Pymes) y para apoyar a los jóvenes rurales.

En Chile...

El Banco del Estado y el Banco del Desarrollo ofrecen servicios de crédito a PPR mediante el incentivo establecido por el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP). Actualmente, se anuncia el fomento competitivo de la agricultura familiar campesina mediante apoyos del INDAP.

En Perú...

Se ejecutan varios programas tales como los Centros de Servicios Económicos (financiado por USAID), Acuerdo Nacional, Plan Nacional de Competitividad, Plan Nacional de Desarrollo de las Mediana y Pequeña Empresa (MYPE), y el Plan Estratégico Nacional Exportador, acciones que también promueven el vínculo de PPR con el mercado.

En El Salvador...

Se ejecutó de manera exitosa el programa MAGFRUTALES, del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), ejecutado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con fondos generados por la privatización de empresa estatal de comunicaciones.

DESARROLLO Y EFICACIA DE LA AYUDA, CUESTIÓN DE TODOS LOS AGENTES SOCIALES

La Plataforma RURALTER¹³ de la Región Andina promovió dos estudios enfocados en analizar el impacto en la Región Andina de dos modelos de articulación de PPR con el mercado.

El primer estudio concluyó que la relación costo-beneficio de las acciones financiadas por el Estado, la Iglesia y la Cooperación Internacional dedicadas a la creación de empresas de PPR bajo un esquema de integración vertical (en el cual las empresas usualmente abarcaban varios eslabones o funciones de la cadena productiva) fue bastante deficiente. En otras palabras, el impacto fue realmente escaso frente a las inversiones realizadas.

Un más reciente estudio concluyó que las acciones centradas en promover alianzas estratégicas entre grupos y organizaciones de PPR con el sector privado, evitando el esquema de integración vertical, generó una relación costo-beneficio mucho mejor, consiguiendo un mayor impacto con una inversión menor.

13 "Creado por el Centro internacional de cooperación para el desarrollo agrícola, hoy en día Agronomes et Vétérinaires sans frontières, el Programa RURALTER tiene como pilar de origen a la Revista RURALTER, publicada por vez primera en el Perú en 1986. Revista temática de desarrollo rural alternativo, LA REVISTA RURALTER tenía la finalidad de recoger, discutir y difundir las referencias técnicas y metodológicas acumuladas, teniendo como sujeto principal de su preocupación al campesino y pequeño productor.

Desde esa época, RURALTER se ha convertido en un programa de apoyo a las iniciativas de capitalización de experiencias y difusión de metodologías para la formación de los actores del desarrollo rural. Inicialmente concentrado en la región andina, el programa RURALTER pretende extender su acción en los próximos años al conjunto de los actores del desarrollo de los países del Sur.>> Fuente: www.ruralter.org (2010)



Fuente: Fundación CODESPA

En consecuencia, se podría inducir que para alcanzar las condiciones básicas y ejecutar las acciones necesarias para mejorar la inserción de los PPR al mercado, se requiere del apoyo de esquemas institucionales que involucren una alianza de los sectores público y privado. En la práctica, es conveniente que estos esquemas sean liderados por equipos directivos mixtos que combinen funcionarios del Estado, de la cooperación internacional y nacional, y del sector privado y los propios PPR u organizaciones que los engloban.

Así, para sentar unas bases que sean efectivas, estos esquemas institucionales deben de combinar cuatro elementos:

- Políticas públicas facilitadoras
- Organizaciones efectivas de PPR
- Un sector privado con disposición
- Entidades intermediarias que faciliten el vínculo sostenible entre PPR (vendedores) y el sector privado (compradores)



FIGURA 27. ESQUEMA DE ACTORES Y FUNCIONES EN LA PROPUESTA DE CADENA DE VALOR PARA ARTICULAR PPR AL MERCADO. FUENTE: BASADO EN OSTERTAG (2010).

A. Políticas públicas facilitadoras

El Estado debe efectuar inversión social en el sector rural en los temas de educación; salud; infraestructura eléctrica; distribución de agua potable; vías de transporte y comunicación, tales como conectividad de internet y telefonía móvil.

Igualmente, debe ofrecer incentivos y financiación para promover la articulación entre los PPR y la empresa privada. Adicionalmente, es importante que las entidades públicas brinden diversos servicios de apoyo a los PPR, tanto de índole financiera como no-financiera. Por último, la cooperación internacional puede fomentar esquemas de apoyo al desarrollo empresarial rural que faciliten la articulación entre PPR y el sector privado, a través de instrumentos como son los nuevos modelos de negocios inclusivos o la Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D), profundamente ligados al enfoque de cadena de valor.

B. Organizaciones efectivas de PPR

Es importante que los PPR operen de forma colectiva, sea mediante figuras organizativas económicas formales, preferiblemente o, al menos, mediante esquemas informales.

La asociatividad es fundamental para rebajar los costos de transacción de los servicios de apoyo y de la gestión con los compradores, y para permitir economías de escala en las actividades económicas. Si existen ya organizaciones de PPR sólidas, es conveniente que éstas absorban otros PPR interesados.

Generalmente, las organizaciones económicas rurales requieren de capacitación, asesoría y acompañamiento empresarial para asegurar una gerencia efectiva y transparente, además de alcanzar un buen nivel de compromiso y participación por parte de los socios. Estos servicios podrían ser ofrecidos por la misma organización asociativa.

C. Un sector privado con disposición

Existe una tendencia global en el sector privado hacia un incremento en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), lo que se refleja en un mayor interés en buscar de manera proactiva alianzas gana-gana con organizaciones económicas de PPR.

En ocasiones, para el sector privado es de vital importancia alcanzar este tipo de alianzas verticales, debido a que el PPR ofrece ventajas competitivas en el suministro de materias primas y productos, frente a productores con mayor acceso a recursos, como suceden en el caso de aquellos que son intensivos en el uso de mano de obra y que cuentan con un relativo alto valor, como son las frutas y hortalizas.

Estas relaciones comerciales entre PPR y el sector privado se denominan 'Negocios Inclusivos' y permiten que éste último se convierta también en un real motor de desarrollo.

D. Entidades intermediarias coordinadoras del proceso

Esta figura es deseable para facilitar la articulación entre PPR y el sector privado, ya que generalmente estos dos actores tienen una lógica diferente y existe una desconfianza mutua.

Entre las funciones de las entidades intermediarias destacan:

- Ayudar a que las dos partes se conozcan y entiendan de mejor manera, y apoyar el desarrollo de modelos de negocios innovadores
- Coordinar la prestación general de los servicios de apoyo a los PPR
- Convocar y articular a otros oferentes públicos y privados de servicios de apoyo.

Por lo general, el facilitador suele ser una ONG o actores de las agencias de cooperación internacional. Asimismo, también puede conformarse como un nuevo programa especializado en la articulación de PPR con mercados.

Estas entidades facilitadoras deben facilitar el acceso a los servicios de apoyo a la empresa, y éstos deben de constituirse como un agente privado, es decir, deben cobrar algo por sus servicios. Aunque al comienzo los servicios de capacitación, asistencia técnica, etc. puedan estar subsidiados, éste debe rebajarse paulatinamente.

LA OPINIÓN DE LOS PROPIOS IMPLICADOS RESPECTO A LAS VENTAS Y DESVENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN EN MODELOS QUE SIGUEN EL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR

Según el sector privado...

- *Incremento en la oferta de materias primas de buena calidad y expansión del área cultivada.*
- *Incremento de ingresos y generación de empleo para los PPR.*
- *Aporte de la alianza vertical al desarrollo regional.*
- *Fortalecimiento la política de RSC de la empresa.*
- *Establecimiento de precios mínimo o piso.*
- *Presencia del propietario en la zona de cosecha; disponibilidad de mano de obra dedicada; un conocimiento del cultivo adecuado; y una mayor fidelidad hacia la empresa compradora.*
- *Si no se encuentran bien organizados, trabajar con PPR cuenta con la desventaja de altos costos de transacción y de asistencia técnica debido a su dispersión. A esto se le añade su limitado acceso a recursos clave tales como agua, infraestructura básica, y crédito.*

Según los PPR...

- *Mejora de los sistemas de producción; adopción de mejores tecnologías e incremento en su productividad como consecuencia.*
- *En ocasiones, los paquetes tecnológicos propuestos son costosos y los PPR los adoptan solo parcialmente.*
- *Desarrollo empresarial y del capital humano de los PPR, que permite cambiar su actitud pasiva y acceder a recursos físicos y de crédito.*
- *La existencia de contratos de compra reconocidos facilitan el acceso a servicios financieros.*
- *El incremento en los ingresos, la generación de empleo y el mejor nivel de vida.*
- *El progreso en temas sociales como tejido social, red de solidaridad y pacificación.*
- *Establecimiento de un precio piso o mínimo en la región de influencia de la alianza comercial.*

RURALTER, 2007



Fuente: Fundación CODESPA

Impactos generados por la articulación entre PPR y el sector privado

En un estudio elaborado la Plataforma RURALTER y la ONG holandesa SNV en 2007 se recogían las opiniones de ocho empresas del sector privado, cinco de ellas articuladas con PPR, y tres sin esta articulación. Adicionalmente, se entrevistaron PPR individuales y organizados con y sin vínculo con la empresa privada.

En el caso de Colombia fue el CIAT la organización encargada de la investigación. Entre las principales conclusiones se mencionan:

- La participación del sector privado en mercados consolidados internos o externos, en crecimiento y rentables, es fundamental para construir alianzas verticales o negocios inclusivos exitosos y sostenibles.
- El acceso a la provisión de servicios de apoyo a los PPR, por parte de entidades de desarrollo públicas y privadas, o por la misma empresa involucrada, es fundamental en estos esquemas de integración vertical.
- El apoyo del Estado a las cadenas productivas, incluyendo inversión en infraestructura clave, ha tenido un impacto muy positivo, dado la gran importancia que tiene el contexto para que se transformen en cadenas de valor.
- Los contratos son una herramienta importante para la integración de los PPR a las empresas. Asimismo lo son para el acceso a servicios financieros y de apoyo a la empresa.
- Como enfoque de cadena de valor, el vínculo de los PPR con la empresa debe brindar ventajas comparativas con respecto al esquema de cadena productiva tradicional, para motivarlos a continuar vinculados y mejorar la fidelidad. De lo contrario, se encontrarán alternativas que los llevarán a romper la alianza.
- La débil asociatividad u organización de los PPR y su aversión a la formalidad (debido, a los mayores gastos y costos fiscales que supone) limitan el desarrollo de negocios inclusivos. En ocasiones, las alianzas verticales entre sector privado y PPR aceleran el proceso de vinculación de los PPR al mercado y estimulan procesos paralelos de asociatividad, desarrollo de capital humano y orientación empresarial.

- Para la empresa privada, un gran estímulo para promocionar una cadena de valor es la posibilidad de poder incrementar el volumen y calidad de materias primas suministradas, con la perspectiva de asegurar esta oferta a largo plazo y, posiblemente, a menor precio.
- Los PPR aprecian el mejoramiento de sus sistemas de producción y tecnología postcosecha, pero la mayor inversión en recursos e insumos puede limitar sus niveles de adopción.
- Pueden existir factores de mercado que hacen que en algunos casos, el PPR no sea el proveedor más adecuado para las empresas. En el caso del ají y la mora, cultivos intensivos en mano de obra, la articulación con PPR es pertinente. Se podría concluir que la articulación con PPR para la producción de commodities no es la más pertinente.
- El incremento de la tendencia de la RSC favorece la integración de los PPR. La RSC es fundamental para que los PPR tengan oportunidad de recibir apoyo para articularse con el mercado.
- El desarrollo del capital humano de los PPR organizados es un componente indispensable que favorece la sostenibilidad de organizaciones de PPR y los esquemas de alianza vertical con las empresas compradoras. Así, en la medida en que se desarrolla el capital humano de los PPR, es necesario que también evolucione su relación con las empresas a un grado superior.

¿CÓMO TRANSFORMAR UNA CADENA PRODUCTIVA EN CADENA DE VALOR? EL FOMENTO DE LA CADENA DE VALOR: LA MEJORA DEL SECTOR PORCINO RURAL PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA EN VIETNAM

**BASADO EN LA PONENCIA DE QUANG VAN NGUYEN
DIRECTOR DE IDE VIETNAM**

**FORO CADENAS DE VALOR. CREANDO VÍNCULOS COMERCIALES PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA
DICIEMBRE DE 2009, MADRID.**

INTRODUCCIÓN

International Development Enterprises (IDE) es una organización internacional dedicada desde hace veintiocho años al desarrollo económico y social a través de la creación de tejido empresarial en once países de Asia, África y América Latina.

IDE trabaja para generar oportunidades de ingresos para familias rurales de escasos recursos, facilitando el acceso a tecnologías adaptadas a sus necesidades y posibilidades económicas. Así, trabaja desde un enfoque de cadena de valor, ya que no proporciona directamente las tecnologías e insumos, si no que interviene en el contexto del sistema y en los distintos actores implicados para garantizar que se desarrolle un mercado paralelo que las proporcione, gestionado también por personas de escasos recursos. De este modo, se consigue desarrollar tejido empresarial sólido generador de empleo en contextos de pobreza y además, garantiza una mayor sostenibilidad.

Con todo ello, IDE es una de las organizaciones más reconocidas a nivel internacional por sus experiencias de buenas prácticas en proyectos de desarrollo económico bajo el enfoque de cadena de valor, entre los que destacan casos relacionados con productos como fertilizantes compactados; bombas para la extracción de agua o sistemas de irrigación de bajo coste, entre otros.

UPGRADING DE LA CADENA PARA LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA

El enfoque de intervención de IDE propone el desarrollo económico de colectivos vulnerables a través de una perspectiva cuyas dos principales premisas son:

- Considerar a las personas de escasos recursos como potenciales clientes, en lugar de receptores de ayuda. De este modo, no se contempla el subsidio material, donaciones ni dádivas.
- Usar los principios del sector privado para facilitar sistemas económicos en los que la población rural de escasos recursos pueda participar. Por ende, el proyecto de desarrollo será implementado a través de un sector privado rentable gestionado por población de escasos recursos.

Bajo esta óptica, IDE aplica una metodología basada en siete pasos. Haciendo un rápido recorrido, se comenzaría por un análisis del sector de intervención de cara a seleccionar el subsector con mayor potencial para la reducción de la pobreza.



FIGURA 28. METODOLOGÍA EN SIETE PASOS DE IDE. FUENTE: QUANG (2010), ELABORACIÓN FUNDACIÓN CODESPA.

Posteriormente, se trabaja en el mapeo del subsector seleccionado. Con esta herramienta, se procede a la identificación de las oportunidades y las barreras del subsector; de los servicios de apoyo a la empresa, de los agentes proveedores de éstos y de las barreras que se interponen para que sus servicios no lleguen a los colectivos de escasos recursos.

El análisis propuesto a través de estos pasos permite a los profesionales de IDE avanzar en sus hipótesis de futuro bajo un esquema por el que se hacen una pregunta comparativa entre el estado actual y el que podría darse en un futuro:

“Si se solucionan estas barreras detectadas, ¿cómo quedaría y se desarrollaría la situación tras la intervención?”

De este modo, cuando tras el análisis se evidencia que se podría desarrollar tejido empresarial sostenible gestionado por y para los colectivos de escasos recursos, se ponen en marcha los mecanismos para solucionar las barreras identificadas.

LA MEJORA DEL SECTOR PORCINO RURAL PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA

Contexto

En las zonas rurales de elevada altitud de Vietnam, donde habitan familias de minorías étnicas, las posibilidades de desarrollo económico son relativamente reducidas.

En 2004, IDE Vietnam puso en marcha un estudio sobre el subsector de ganadería porcina donde se revelaba que la mayoría de los hogares que dedicaban parte de sus esfuerzos a la crianza de cerdos no obtenía beneficios, sino pérdidas. Entre otras cuestiones, esto se debía a la baja tasa de supervivencia de los lechones (mortalidad de cerca del 50%), y al largo ciclo de crianza del cerdo (de diez meses a un año).

Bajo este esquema, las familias vendían los cerdos a un precio inferior al normal del mercado, dado que no se llegaba al peso estándar para la venta. Se revelaba así las duras condiciones productivas y la incapacidad para cumplir con las normas de calidad del sistema establecido para la producción de cerdos.

Las principales razones que se perfilaban detrás de estos síntomas eran un inadecuado sistema de alimentación y nutrición; una elevada tasa de enfermedades y un limitado acceso a insumos, servicios de apoyo e información.

Análisis integral: ¿qué impide el desarrollo?

Siguiendo su metodología de siete pasos, IDE puso en marcha la investigación anteriormente mencionada sobre el subsector porcino y proyectó un mapa de la cadena que facilitó el análisis para la identificación de barreras existentes para el desarrollo del sector.

EL PROYECTO

Área de implementación: Vietnam, seis distritos en cinco provincias

Duración: cuatro años y medio (2006-2010)

Objetivo: incrementar los ingresos de 13.000 familias en 150 dólares por año a través de la mejora de la producción porcina. Cerca de 5.000 de estas familias situadas en el umbral de la pobreza (menos de dos dólares por día).



ILUSTRACIÓN 6. ZONAS DE INFLUENCIA DEL PROYECTO (VIETNAM). FUENTE: IDE VIETNAM (2009).

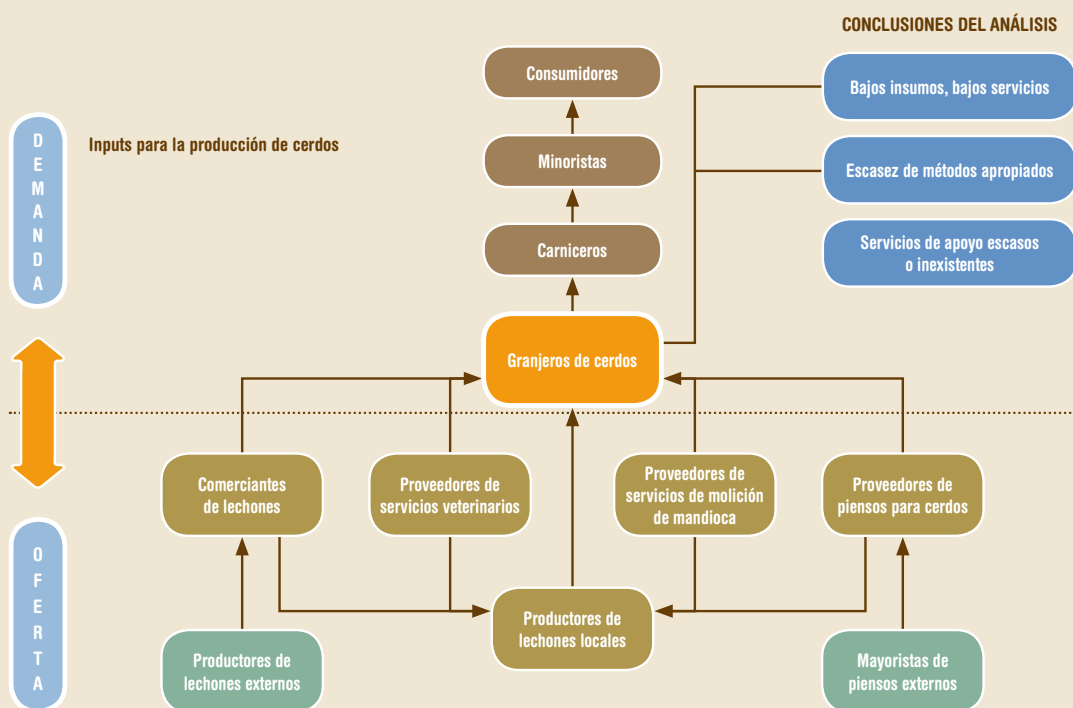


FIGURA 29. MAPEO DE LA CADENA DEL SUBSECTOR PORCINO. FUENTE: QUANG (2010); ELABORACIÓN FUNDACIÓN CODESPA.

Gracias al análisis del contexto de los colectivos de escasos recursos, estado del subsector y de actores implicados en la cadena y proveedores de servicios de apoyo, se pudo detectar de forma acertada dónde residían los puntos negros que impedían el desarrollo equitativo del sector porcino. Estos elementos fueron:

- Enfoque de cadena de valor débil
- Escasez de servicios de apoyo a la empresa
- Poco uso de insumos especializados para la producción porcina

PRINCIPAL PROBLEMA
Baja productividad y calidad de la producción porcina

RAZONES

- Inadecuado sistema de alimentación debido a desconocimiento sobre métodos de nutrición
- Alta tasa de enfermedades consecuencia de la creencia generalizada de que el cerdo no necesita condiciones de salubridad ni cuidados sanitarios

En primer lugar, el enfoque de cadena de valor era muy débil, debido a que no existía integralidad en la producción ni en la visión conjunta y compromiso de objetivos entre proveedores y compradores. Asimismo, se daba una situación de escasez de servicios de apoyo y de uso inapropiado de insumos para la crianza porcina que pudieran mejorar la productividad de las actividades empresariales, tanto por la parte de los productores como por la de los proveedores de estos servicios e insumos. Esta situación se debía, entre otras cuestiones, a una importante falta de confianza, un factor básico para conformar el enfoque común que propone la cadena de valor.

Las principales razones que se perfilaban detrás de estos síntomas eran, por un lado, un inadecuado sistema de alimentación y nutrición, ya que se mostró que la mayoría de los granjeros daban la misma comida cocinada de los humanos a los cerdos, y éstos no tienen un aparato digestivo tolerante a este tipo de alimentación. Además, se existía una elevada tasa de enfermedades consecuencia, entre otras cuestiones, de la concepción social de que estos animales son inherentemente sucios y no necesitan cuidados sanitarios y productos especializados para su alimentación y crianza. A estos problemas se sumaba la falta de información que pudiera diluir estas ideas erróneamente asociadas.

El desentendimiento entre los actores era visiblemente patente en el caso del acceso y provisión de los servicios veterinarios, tan necesarios en un sector como es el de la ganadería. Por un lado, los veterinarios no confiaban en los ganaderos de escasos recursos atendiendo al prejuicio de que no podrían pagar sus servicios; por otro, los pequeños productores los consideraban no sólo innecesarios (debido a la preconcepción de que los cerdos no necesitan cuidados), sino contraproducentes, ya que tan sólo llamaban al veterinario cuando el animal se encontraba extremadamente grave y, por ende, el veterinario llegaba en un momento en el que ya no tenía muchas posibilidades para sacarlo adelante. Así, aunque los veterinarios hicieran su trabajo, la apreciación de los productores era que los éstos les cobraban por un servicio que conllevaba, en la mayoría de las ocasiones, la muerte del animal.

El inadecuado uso de insumos y servicios de apoyo era precisamente una de las principales razones de la baja productividad y rentabilidad de las actividades ganaderas de las familias de escasos recursos. De este modo, cerca del 15% de los cerdos morían por las razones mencionadas, y los lechones que se conseguían criar tenían una calidad muy poco competitiva. En comparación a los agricultores de tierras cercanas situadas a más baja altitud, la crianza de cerdos era cuatro veces menos productiva, y la calidad era incomparable.



La población atendida son minorías indígenas de zonas rurales de Vietnam. Fuente: Fundación CODESPA

La pertinencia de la intervención

Llegados a este punto en el que se evidencian importantes barreras, IDE se plantea un análisis de 'situación actual-posible situación futura'. Para ello, se plantean la pregunta: <<Si llegamos a solucionar estas barreras, ¿cómo quedaría la situación tras nuestra intervención?>>, dado que la preocupación esencial estriba en si se comenzaría a generar desarrollo a favor de los pobres de forma progresiva pero sostenible una vez se hayan solucionado los fallos del mercado detectados.

Así, comprobaron que la respuesta a esta pregunta indicaba que, tras la intervención, la situación sería:

- La demanda de cerdos no era el problema, ya que había un amplio mercado de compradores. La barrera era la baja productividad de los pequeños ganaderos para satisfacer esta demanda con calidad. Así, la mejora del proceso de crianza sería suficiente para impulsar la mejora continua tanto para los criadores de cerdos como para sus proveedores de servicios (proveedores de piensos; criadores de lechones; veterinarios, etc.)
- Gracias a la información de mercado disponible por la intervención los criadores de cerdos estarían atraídos para cambiar sus técnicas tradicionales de producción a la nueva propuesta.
- Además de los mercados locales, la oferta de los pequeños ganaderos de zonas rurales también se podría extender hacia los mercados externos (urbanos). Este era un punto importante a resolver para IDE, dado que una experiencia piloto anterior tuvo tanto éxito en el incremento de productividad de cerdos que saturó el mercado local.

Tomando la visión de la futura situación, se dedujo que las mejoras a introducir, para que se desencadenara una oportunidad de desarrollo, requerirían de una intervención enfocada a la introducción de mejoras técnicas de bajo coste y a optimizar el flujo de información entre los pequeños ganaderos y los distintos agentes implicados en la cadena de producción porcina y el mismo mercado de consumidores. Más concretamente, había que mejorar la alimentación y cuidados y condiciones de salud de los cerdos. Éstas se podrían conseguir, por un lado, proporcionando servicios y productos adecuados y adaptados y, por otro, desarrollando campañas de información y promoción que demostrasen de forma muy visible los resultados de introducir estos servicios y productos.

Aunque se hubiera detectado dónde estaban los puntos en los que había que incidir para generar el desarrollo, existían importantes retos difíciles de abordar, dado que el éxito de la propuesta pasaba por un cambio de mentalidad y de la forma tradicional de criar cerdos. Con todo ello, los retos a los que IDE se enfrentaba se resumían en:

- **Iniciar el cambio.** Había que demostrar a los actores relacionados con la cadena de valor (criadores de cerdos, productores de lechones, minoristas proveedores de alimentación, moledores de insumos para la alimentación, veterinarios, etc.) las importantes mejoras comunes que se podrían producir adoptando la nueva estructura propuesta.
- **Sustentar el cambio.** Era necesario conseguir que los proveedores de servicios adoptasen el cambio desde un momento temprano de la implementación del proyecto para lograr unos pilares sólidos sobre los que asegurar el resto del desarrollo del proyecto.
- **Provocar un cambio a escala.** Una vez iniciado el cambio, era importante promover y extender la iniciativa hacia los segmentos más pobres de los ganaderos para generar un mayor impacto.
- **Desarrollar los vínculos con los mercados externos.** Como consecuencia de un aprendizaje de un proyecto piloto anterior, era fundamental para IDE garantizar no sólo ventas en el mercado local, sino en mercado exteriores, debido a que los resultados estimados del proyecto indicaban que la producción de cerdos se podría llegar a duplicar, y esto podría causar la saturación del mercado local.

Innovación y comunicación para derribar barreras

Detectadas barreras y los retos, la cuestión ahora se centraba en cómo acatar los problemas que impedían mejorar la calidad de vida de los pequeños ganaderos.

Como se ha visto con anterioridad, el principal problema era la baja productividad y calidad de los cerdos como consecuencia de dos principales razones: malos hábitos de alimentación y escasa atención sanitaria. Así, el gran problema a solventar era cómo mejorar la productividad y calidad de los cerdos atacando estos dos hábitos que erróneamente se encontraban integrados en el sistema tradicional de crianza porcina. Para ello, IDE utilizaría sus dos principales armas: la innovación y la comunicación.

Una de las claves del trabajo de IDE es establecer alianzas con agentes con capacidad de innovación en un sector concreto (universidades, centros de investigación, institutos tecnológicos, etc.) y guiar su trabajo hacia el desarrollo de tecnologías que luego puedan ser distribuidas a personas de escasos recursos desde una doble perspectiva: para que éstas puedan comprar y adquirir el resultado de la innovación; y también para que puedan asumir el papel de microempresarios que pudieran dedicarse a la venta y distribución de esos productos o servicios resultado de dicha innovación. En este sentido, es importante resaltar que la innovación no siempre consiste en crear algo nuevo, sino que puede tratar de adaptar utilidades ya existentes a las posibilidades de las personas de escasos recursos (como ocurrió con el famoso caso de los microcréditos) o introducir elementos que antes no existían en el contexto.

En este caso también IDE abordó el reto de facilitar los servicios y productos adecuados contactando con distintas instituciones de innovación técnica para que desarrollasen insumos y prestaciones de bajo coste para el sector porcino, de modo que esta innovación pudiese ser asumida por un sector privado liderado por población de escasos recursos. Así, gracias al trabajo conjunto entre ONG e instituciones de innovación se consiguieron desarrollar tres servicios que seguían esta doble perspectiva:

- **Servicios de provisión de pienso para cerdos;** éste antes no se llegaba a vender en las zonas rurales, pero sí en las ciudades cercadas. En este caso, el agente económico ya estaba en el mercado, es decir, ya que existían tiendas y microempresarios rurales dedicados a la venta al por menor del pienso para pollos, pero no habían pensado en hacer lo mismo para el caso del pienso para cerdos. Así, únicamente había que trabajar en una campaña de información para que los vendedores pusieran a disposición de los ganaderos porcinos también pienso para cerdos.
- **Moledores de mandioca fresca;** se introduce la mandioca fresca molida, en vez de la tradicional mandioca seca, como complemento para preparar el pienso que mejoraría la alimentación y salud de los cerdos. En este caso, la intervención se centraría en la introducción nueva maquinaria de bajo coste para moler la mandioca, generando un nuevo negocio de moledores de mandioca que proveerían a los granjeros con mandioca fresca molida.
- **Servicios integrales de veterinaria.** Tomando como base del problema la situación de desconfianza y desentendimiento entre granjeros y veterinarios, se diseñaron 'paquetes de servicios veterinarios', una prestación completamente nueva que aseguraría la salud de los cerdos. En este caso, los agentes de la cadena de valor con los que trabajar serían los veterinarios. A través de este nuevo servicio, el veterinario ofrecería las prestaciones que fueran necesarias en cada caso sin recibir el pago en el momento de la asistencia, sino que el granjero pagaría una vez haya vendido el cerdo. Así, el veterinario se esforzaría en cuidar la salud del cerdo a lo largo de todo el proceso y se generaría una situación de mejora de la confianza entre las partes, ya que los granjeros no apreciarían el trabajo de los veterinarios como antes, cuando veían cómo sus animales morían tras el servicio prestado. Gracias a este modelo se exime al granjero de buscar financiación adicional: la financiación queda integrada dentro de la misma cadena de valor.

Implementación de la estructura del proyecto

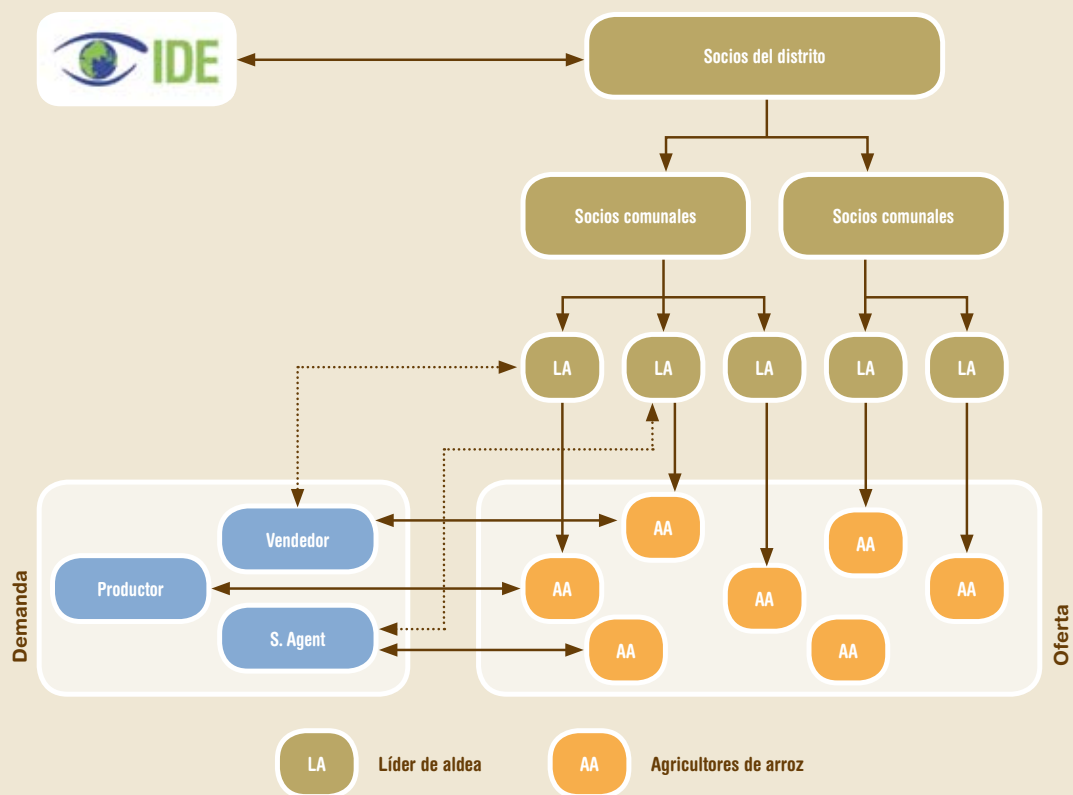


FIGURA 30. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PROYECTO. FUENTE: IDE VIETNAM (2010).

Una vez diseñados los productos y servicios innovadores que facilitarían la solución a las barreras del desarrollo, había que comunicar sus beneficios. De poco servía haber logrado una buena propuesta para solventar los problemas que impedían la mejora del negocio porcino si los agentes implicados no conocían los logros que se podrían alcanzar con su implementación. Para ello, IDE puso en marcha un proceso de información y comunicación consistente en:

• Diseño de una campaña de marketing

Se distribuyeron entre los ganaderos rurales y con el apoyo del resto de actor (atendiendo a la estructura de implementación) folletos y panfletos informativos sobre los nuevos productos y servicios y el impacto que podrían tener. Además, se distribuyeron manuales técnicos con información detallada que ayudaría a cambiar la mentalidad sobre la tradicional forma de crianza de cerdos y sobre la concepción de que son animales que no necesitan cuidados.

Igualmente, se implementaron diversos eventos para la promoción de la iniciativa en los que los productores podrían ver con sus propios ojos los beneficios que conllevaría el cambio y se familiarizarían con la idea de que los cerdos no son tan sucios como ellos pensaban. De hecho, se mostraba que estos animales eran inteligentes y que eran incluso cuidadosos y que, a la hora de ir al baño, siempre lo hacían en un mismo lugar. Esta sencilla idea ayudó mucho a que los ganaderos comprendiesen que habían tenido una idea equivocada sobre su ganado que no les beneficiaba en absoluto.

También se difundieron diversos materiales de merchandising que re incidían en la idea del cambio de mentalidad: calendarios de pared, juegos y hasta se promocionó la ‘Canción del Cerdito’.

• Implicación de los interesados en la campaña de marketing

A la hora de ejecutar la campaña, se trataba de hacer que los agentes implicados en la cadena de valor porcina participasen de forma activa en el cambio. Esto se logró a través de diversas reuniones; competiciones y concursos para los ‘Mejores productores porcinos’; eventos públicos para la evaluación del engorde de cerdos; talleres prácticos para mostrar y enseñar cómo manejar los nuevos productos y técnicas; difusión de cuñas por altavoces públicos, etc.

Resultados sostenibles y lecciones aprendidas

Gracias al proyecto se reforzaron dos líneas de negocio, como fueron los servicios veterinarios y los proveedores de piensos; y se creó un nuevo subsector, el de moledores de mandioca, gestionado también por personas de escasos recursos.

El proceso de refuerzo y de creación estuvo acompañado por la acción facilitadora de IDE. El siguiente cuadro muestra la relación de actividades de facilitación que se llevaron a cabo de cara a los tres subsectores implicados en la iniciativa.

ACTIVIDADES DE FACILITACIÓN	PROVEEDORES DE PIENSO	MOLEDORES DE MANDIOCA	VETERINARIOS
Identificación y selección de proveedores de servicios locales	✓	✓	✓
Proveedores de capacitación: Enseñanza de las técnicas y asistencia para el desarrollo de nuevos planes de negocio	✓	✓	✓
Prestadores de los molinillos para la mandioca (durante la fase de comienzo del negocio)	●	✓	●
Facilitación de enlaces entre los proveedores de lechones locales y los ganaderos porcinos	✓	✓	✓
Facilitación de enlaces de los vendedores de pienso de cerdo de ciudades cercanas con los vendedores rurales (quienes en principio solo proveían pienso para pollos)	✓	●	●
Facilitación de enlaces a fuentes de financiación	✓	●	●

FIGURA 31. ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS CON LOS DIFERENTES COLECTIVOS. FUENTE: IDE VIETNAM (2009).

Pero además de estos actores, a lo largo de todo el proceso de implantación del proyecto se trató de integrar a los gobiernos locales asignándole un papel de socios colaboradores y asesores para el diseño de los procesos a implementar. Así, se diseñaron actividades que serían desarrolladas por el mismo gobierno local bajo la premisa de que en el futuro, una vez la ONG se retirase del proyecto, sería este agente del Sector Público quien asumiría el rol de facilitador.

Al comienzo del proyecto, en el año 2006, se planificaron unos resultados a conseguir en un periodo de cuatro años y medio. Estos se referían a incrementar en 150 dólares los ingresos anuales de cerca de 13.000 familias (5.000 de ellas situadas en el umbral de pobreza, con ingresos menores a dos dólares por día) gracias a las mejoras en la producción porcina.

Los últimos datos proporcionados por IDE reflejan que probablemente los objetivos se logren sobrepasar, dado que a diciembre de 2009 se había logrado alcanzar a 10.000 familias productoras de ganado porcino (4.200 en el umbral de la pobreza), quienes gracias a su inversión en los productos y servicios promovidos por el proyecto han logrado una renta anual adicional de 130 dólares. Además, gracias a los nuevos productos diseñados, se han generado cerca de 100 nuevas microempresas proveedoras (molidores de mandioca, proveedores de piensos, etc.), quienes obtienen unos beneficios anuales de 540 dólares de media.



Fuente: Fundación CODESPA

Tal y como señala Quang Van Nguyen, director de IDE Vietnam, los propios ganaderos podían ver día a día cómo sus cerdos creían de forma notable. Antes del proyecto, criar un cerdo hasta su peso de venta mínimo (50 kilogramos) requería un periodo de cerca de ocho meses. Ahora, en tan solo tres o cuatro meses los que fueran lechones alcanzan un peso de 70 kilogramos. “¡Ahora todo el mundo ama a los cerdos! ¡Ya nadie siente asco hacia ellos! Se ha cambiado la forma de pensar al respecto”, asegura Quang cuando habla del cambio que supuso la campaña de concienciación sobre estos animales.

Entre las principales lecciones aprendidas del proyecto, destaca la idea de se ha de trabajar desde una visión integral, desde un enfoque de cadena de valor, con el objetivo de considerar a todos los actores y evitar que se maximicen los beneficios para los ganaderos a costa de quitar el margen de beneficio a los proveedores de servicios (quienes además también pueden ser microemprendedores de escasos recursos).

Asimismo, otra lección aprendida es que el apoyo a la generación de tejido empresarial entre las poblaciones de escasos recursos se ha de implementar con sumo cuidado y diligencia para evitar distorsiones en el mercado. Es preciso recordar que este tipo de proyecto pretende corregir los fallos del mercado que impiden que los pequeños productores y microempresarios puedan competir en condiciones de equidad, no distorsionarlo a favor de estos u otros agentes. Cabe señalar además la importancia de diseñar un apropiado programa de capacitación técnica para los ganaderos que muestre contenidos sobre los servicios de apoyo a la empresa y proveedores de insumos que son necesarios para su negocio y, por otro lado, la relevancia de explorar alternativas de financiación. No siempre recurrir a una entidad microfinanciera (con la consecuente deuda que conlleva este servicio) resulta la opción más apropiada; como se ha visto en este caso, la financiación quedaba integrada dentro de la misma cadena de valor a través de un acuerdo entre los proveedores de servicios de veterinarios y los ganaderos.

Por último, Quang destaca como lección aprendida la necesidad de contar con una estrategia de salida de la ONG desde el comienzo de la intervención. En este sentido, la IDE planificó que, a través de un concienzudo trabajo, se trataría de que fuera el Sector Público local quien asumiera el rol de facilitador (desempeñado por la ONG durante la fase de implementación del proyecto), una vez la organización se hubiera de retirar.

Precisamente, quizás uno de los resultados más determinantes del proyecto sea el hecho de que una vez la ONG se retire del proyecto, las personas que han logrado mejorar sus condiciones de vida gracias a la intervención seguirán desarrollando su camino hacia la salida de la pobreza por sí mismos. En este sentido, cabe destacar que en ningún momento la ONG ha actuado de forma paternalista, y las personas no han dependido de subvención ni donaciones, sino que han sido capaces de poner en marcha sus propios negocios.

VALLENPAZ: DE CAMPESINOS A EMPRESARIOS RURALES

BASADO EN LA PONENCIA DE NANCY DOMÍNGUEZ, VALLENPAZ.

FORO CADENAS DE VALOR. CREANDO VÍNCULOS COMERCIALES PARA LA ERRADICACIÓN DE LA POBREZA.

DICIEMBRE DE 2009, MADRID.

CONTEXTO

Colombia es un país de grandes contrastes sociales y una marcada desigualdad socioeconómica. Vive una guerra no convencional permanente desde la segunda mitad del siglo XX, la cual se acentuó desde 1985, año en que se inicia el fenómeno del desplazamiento en el país y la conformación de los grupos de autodefensas o paramilitares, financiados por grandes terratenientes. Este conflicto no convencional que afronta el país y que involucra a distintos grupos armados mantiene a la población colombiana, sobre todo de las zonas rurales, en un continuo desplazamiento forzado, ocasionando desarraigo y desintegración familiar y social, así como una pérdida sostenida de la calidad de vida de sus habitantes.

El departamento del Cauca es un departamento eminentemente rural: cuenta con 41 municipios que agrupan una población del orden de 1.244.886 habitantes¹⁴, de los cuales el 38% se ubica en las cabeceras urbanas y el 62 % en las zonas rurales. En su territorio se halla una gran diversidad étnica y cultural, existiendo población indígena, mestiza y afrocolombiana (afrodescendiente).

En este departamento, el conflicto armado y la delincuencia común han adquirido unas dimensiones fuertemente problemáticas, en buena parte por la precaria integración nacional y la marginación del departamento y de sus municipios. Específicamente en el norte del Cauca, han prosperado unas estructuras de poder y control social que han modificado significativamente la estructura de posesión, la tenencia y el uso de la tierra en los últimos 30 años. Miles de familias sólo tienen acceso a micro-minifundios que no logran generar el sustento para mantener a sus miembros, configurando así el sustrato del crónico conflicto armado que se ha asentado en esa región. Dentro de esas particularidades, el conflicto en el Norte del Cauca adquiere tres singularidades:

- Vinculación de economías regionales y familiares a los cultivos de uso ilícito (coca y amapola), y a la producción directa de drogas.
- Control estratégico de corredores y fronteras por parte de la guerrilla, por ser este territorio y especialmente la zona montañosa, un lugar estratégico en la geografía nacional y corredor para el tráfico de narcóticos y armas.
- Incursión permanente de delincuencia común y presencia ocasional de grupos paramilitares (en proceso de desmovilización).

Esto propició el abandono de los procesos productivos y generó una serie de realidades: inseguridad personal; economía de subsistencia; situación de temor e indefensión; desmotivación colectiva y dificultad para organizarse; desconocimiento del derecho a la conservación de su cultura y sus territorios; desarraigo y falta de credibilidad en las instituciones públicas; y, lo más grave, la pérdida de vidas.

Los municipios del norte del departamento del Cauca en Colombia han tenido tradicionalmente una gran vocación agrícola y hasta hace algunas décadas eran considerados como la más importante despensa de alimentos del Sur Occidente de Colombia. El cultivo y comercialización de cacao era la base sobre la cual descansaba la economía campesina de la región. Las fincas tradicionales producían un cacao de primera calidad para el consumo doméstico y para la exportación, y además, la finca tradicional con su variedad de cultivos ofrecía frutales y otros productos para la seguridad alimentaria de la familia y de la región.

¹⁴ Datos del censo de 2005.

La llegada de la industria de la caña de azúcar en la década de 1950 transformó la economía no sólo de la zona, sino de toda la región del Valle del Río Cauca, cambiando el uso de la tierra y las relaciones de propiedad. Muchos campesinos vendieron o alquilaron sus tierras y se volvieron asalariados empobrecidos. Del mismo modo, la concentración de la tierra en pocas manos en la zona plana del norte del Cauca y el cambio del uso del suelo hacia un cultivo intensivo de la caña de azúcar han provocado una fuerte presión sobre los recursos naturales; contaminación de las aguas con vertidos industriales; disminución de la productividad del suelo por la sobreexplotación y uso de maquinaria agrícola pesada; contaminación por la quema de la caña, deforestación, alteración del paisaje y una disminución severa de la biodiversidad de flora y fauna originarias de la región.



ILUSTRACIÓN 7. ZONA DE ACTUACIÓN DE VALLENPAZ.
FUENTE: VALLENPAZ (2010).

En definitiva, además de sufrir las consecuencias directas del conflicto armado y del narcotráfico, la población de las comunidades rurales de la zona padece una pérdida de tierra continuada al alquilarla a los grandes ingenios de caña de azúcar, por unos precios muy bajos. Esto implica la dependencia económica de la población hacia las empresas cañeras, con unos ingresos precarios y con un alto índice de desempleo. La población dedicada a la agricultura se ve obligada a buscar empleos temporales fuera de sus fincas, para trabajar como jornaleros de otras unidades parcelarias, de los mismos ingenios azucareros o en los sectores de transporte y construcción.

Fundación CODESPA y la AECID trabajan apoyando a VallenPaz, organización a la que ha visto crecer y fortalecerse hasta convertirse en lo que hoy día representa: una institución que ha logrado mejorar la vida de miles de personas que se encontraban en situación de pobreza.

VALLENPAZ: CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO Y LA PAZ EN EL SUR OCCIDENTE COLOMBIANO

VallenPaz nace como una respuesta de la sociedad a la grave situación social, económica y política del campo en el departamento del Valle del Cauca, encaminada a buscar una solución integral a su compleja problemática. Así, en el año 2000, VallenPaz se construyó participativamente a partir de una convocatoria abierta a todos los sectores sociales, institucionales y empresariales, públicos y privados, vinculados con la actividad agraria del departamento, con énfasis en las asociaciones campesinas, cooperativas agrarias y organizaciones de base.

En la medida en que dicha convocatoria tuvo mayor éxito, las expectativas civiles e institucionales llevaron a la necesidad de formalizar la iniciativa VallenPaz en sus aspectos estructurales, programáticos, administrativos, legales y financieros. Para ello, se nombró un comité integrado por personas voluntarias y muy cercanas al proceso, y entre quienes se distribuyeron las tareas necesarias para dicha empresa.

Hoy en día, VallenPaz es una organización no gubernamental con más de 690 socios de empresas privadas, organizaciones campesinas, universidades, etc. VallenPaz interactúa con los gobiernos nacional y local y con instituciones cuya misión es la formación de capital social, humano y económico. Es un espacio de construcción colectiva de proyectos de inversión social en zonas rurales de conflicto. Su fin es la contribución a la paz mediante la reactivación económica y social del campo, la búsqueda de mecanismos efectivos para desactivar el conflicto y propiciar un desarrollo sostenible.

Elo ha generado oportunidades en la reconstrucción del tejido socioeconómico de diecisiete municipios que están siendo azotados por la violencia y el desorden social. Sus resultados se aprecian en la mejora de las capacidades para incrementar la oferta alimentaria, la diversificación de la producción y la orientación de la producción de la misma en función de la demanda del mercado, en el mercadeo colectivo de los productos y en la adecuación de la infraestructura necesaria para la producción y la comercialización eficientes. También se tienen efectos sobre la construcción de una cultura de paz y la defensa de los derechos integrales, permitiendo que comunidades campesinas excluidas mejoren sus capacidades de participación y fortalezcan su tejido social.

ECONOMÍA SOCIAL CAMPESINA

“Consiste en contribuir a generar capacidades y oportunidades en las familias campesinas, propiciando el cambio social y el progreso económico mediante la construcción del tejido social, el restablecimiento de una cultura de paz, el respeto por los derechos integrales, el desarrollo de sistemas productivos competitivos y sostenibles, el mejoramiento de una infraestructura paralela para garantizar la sostenibilidad de la economía social campesina mediante alianzas con el sector empresarial privado y los diferentes entes gubernamentales a nivel local, nacional e internacional”.

Nancy Domínguez. VallenPaz, 2009



“¿Qué es desarrollo? Desarrollo es la semilla que un día se planta y que, gracias a la tierra, a la lluvia y a los cuidados llega a crecer y a dar fruto por sí sola”. Rodrigo Guerrero, Fundador de VallenPaz.

ESTRATEGIA: GENERACIÓN DE CONFIANZA PARA EL FOMENTAR EL MOVIMIENTO ASOCIATIVO

El modelo que ha desarrollado VallenPaz ha demostrado su impacto en el desarrollo local, no sólo por el mejoramiento del nivel de ingresos de las familias, sino además porque se ha seguido un profundo proceso dedicado al restablecimiento de la confianza entre los campesinos y las partes implicadas y agentes económicos que forman parte del proceso de producción y comercialización en torno a los cultivos que agrupa la organización.

VallenPaz es un excelente ejemplo de buena práctica en una de las principales premisas necesarias para implementar proyectos de desarrollo económico y social bajo enfoque de cadena de valor: lograr estados de confianza entre los actores y conseguir que los pequeños productores se organicen y asocien para fortalecer su papel y poder de negociación en relación al resto de agentes.

Así, la organización ha logrado importantes resultados en relación a la capacidad de asociatividad de los pequeños productores y, además, ha conseguido implementar una estructura diferenciada por niveles y articulada entre éstos para alcanzar el mercado.

Esquema de organización en asociaciones de primer nivel encargadas de la producción y el acopio; y **organizaciones de segundo nivel**, responsables de la comercialización ha permitido el establecimiento de convenios de comercialización con grandes superficies a nivel local e intermunicipal.

Las organizaciones de primer nivel están compuestas por pequeños productores asociados. En total, se agrupan más de cien organizaciones de primer nivel, compuestas al 50% por hombres y mujeres que se han convertido en microempresarios rurales.

El éxito en la consolidación de este movimiento asociativo entre pequeños productores atiende a un proceso de creación de confianza que se establece en varios niveles, comenzando por trabajar la propia autoestima de las personas:

Nivel individual

- Estimular patrones de comportamiento que faciliten la sana autoestima para alcanzar una verdadera realización personal efectiva y trascendental.

Nivel familiar

- Cambio de mentalidad: de campesinos a Empresarios Rurales Asociados-ERAs
- Se consolida la conciencia de la educación y su aplicación
- Se propicia el relevo generacional empresarial

Grupos de trabajo

- Unidad de organización más importante: vecindad, solidaridad y afinidad planean la oferta por mercados y establecen franjas productivas por potencial organizativo y condiciones agroecológicas

Organizaciones de primer nivel

- Generan identidad y poder de representación a nivel local
- Garantizan sostenibilidad de oferta de acuerdo con exigencias del mercado (calidad, cantidad, variedad, cumplimiento, oportunidad y precios)

Asociaciones de segundo nivel

- Genera identidad, poder de negociación y representación regional, nacional e internacional.
- Facilita distribución equitativa de ingresos y oportunidades

FIGURA 32. ACCIONES DESARROLLADAS POR NIVELES. FUENTE: ELABORACIÓN FUNDACIÓN CODESPA (2010).

Así, las organizaciones de primer nivel se agrupan en hasta cuatro organizaciones de segundo nivel, que actúan como entidades que aportan representación regional, nacional e internacional y fortalecen el papel de los empresarios rurales en la negociación con el resto de agentes de la cadena de valor.

Por último, en una especie de tercer nivel que engloba todo el movimiento, estaría VallenPaz, como organización gestora y afianzadora de las relaciones y responsable del encadenamiento a los mercados. Tal y como se vio en el ensayo de Marco Vernooij 'Empresas asociativas como modelo de integración horizontal', la organización que aúna a los microempresarios rurales ha de aportarles un valor añadido, como puede ser el acceso a servicios o a capacitación. En definitiva, ha de aportar una oferta institucional atractiva para que los microempresarios quieran formar parte de ésta.

“Nuestros miembros ahora ya no quieren saber nada de la palabra ‘campesinos’. Se enfadan, si les llamas campesino o agricultor. Ahora ellos son ‘empresarios rurales’”.

Rodrigo Guerrero, Fundador de VallenPaz

Con todo ello, VallenPaz proporciona un valor añadido que se podría resumir en:

- Reconstrucción de confianza y solidaridad
- Fortalecimiento de relaciones para la integración, la reconciliación y el progreso
- Espíritu empresarial, alineación de objetivos, planes de trabajo y de negocios,
- Oferta productiva, valor agregado, gestión de calidad, fijación de precios, etc.



Organización GESTORA VallenPaz	Enfoque territorial y desarrollo de procesos en la dimensiones: Desarrollo humano, organización, económica, cultura de paz, educativa política, hábitat, ambiental, infraestructura productiva y comercial. Proyecta, panifica, articula, canaliza, potencia, coordina, promueve. Sistematiza modelo (método - pedagogía)
Realiza alianzas entre socios: Sociedad Civil y Gobiernos (Nacional e internacional)	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad Civil Empresarios Locales - Fundesinpa, Fundación TREBOL, Alianza Empresarial para el Desarrollo, BIOTEC, BIOTROPICO, CORPOICA, ICA, FEDECACAO, FEDEPLATANO, CENICANA, Universidades, Mercados Institucionales, CIAT, ACCIÓN SOCIAL, Corporación Regional del Cauca, Cámara de Comercio, Banco Agrario • Gobierno SENA, Secretaría de Agricultura, Universidades, Alcaldías Municipales, Gobernaciones, COLCIENCIAS
Agencias de Cooperación	CODESPA, Comisión Europea, Corporación Andina de Fomento, Generalitat de Catalunya, BID, ANDI
Plataforma que consagra el éxito de la economía social campesina con excelencia productiva y comercial. Gran alianza de socios que acuerdan un compromiso integral mutisectorial para proteger, asegurar y potenciar los procesos de largo plazo generadores de sostenibilidad.	

FIGURA 34. OFERTA INSTITUCIONAL DE VALLENPAZ. FUENTE: VALLENPAZ (2009)

UNA METODOLOGÍA DE CUATRO ELEMENTOS

La metodología consta de cuatro componentes secuenciales: tejido social; proceso productivo y financiero; seguridad alimentaria y comercialización; y un aspecto transversal que afecta a todos: formación.

Esta estructura persigue completar el ciclo de desarrollo integral de las personas, desde la organización del tejido social hasta la generación de ingresos de forma sostenible y autónoma. Todos estos procesos están intrínsecamente relacionados, de manera que, si uno de ellos no se incluyera, el ciclo se rompería y la intervención no alcanzaría un grado de desarrollo óptimo ni perdurable en el tiempo.

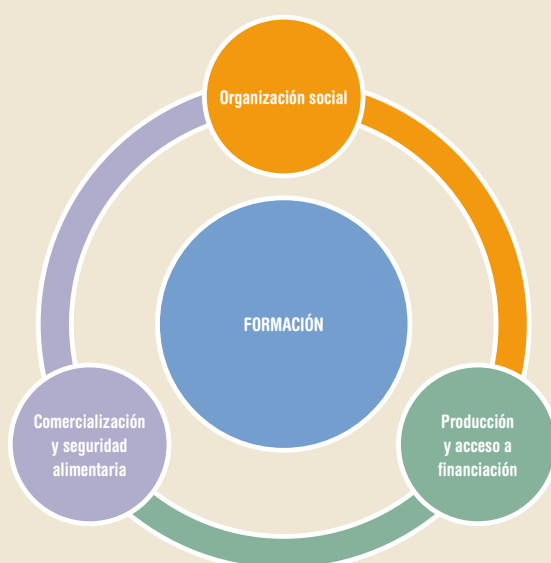


FIGURA 35. ESQUEMA DE LA METODOLOGÍA DE VALLENPAZ. FUENTE: ELABORACIÓN CODESPA (2010).

Esta propuesta trata de facilitar los procesos de desarrollo socio-económico, desde la equidad de género y el respeto medioambiental, combinando la teoría y la práctica mediante la realización de talleres teórico-prácticos-demostrativos en los que predominará el diálogo, la participación activa, la construcción conjunta del conocimiento y la retroalimentación de experiencias.

Los principales ejes metodológicos son:

- **Participación** activa de los productores como gestores de su propio proceso de desarrollo
- **Cultura de Paz** enfocada a la creación de mecanismos de resolución pacífica de conflictos y al uso de instrumentos de planificación participativa
- **Fortalecimiento de la organización socio-empresarial comunitaria** mediante procesos de cohesión social
- **Recuperación de la autoestima y la confianza** como base del crecimiento personal y social, fomentando la transformación de actitudes y hábitos de pobreza
- **Valoración y respeto de lo individual** como expresión particular del sentir y del pensar
- **Enfoque interdisciplinario** capaz de conjugar el saber acumulado y los conocimientos ancestrales de las comunidades, con diferentes disciplinas sociales, agropecuarias y económicas
- **Desarrollo de destrezas y habilidades** que contribuyan a satisfacer las necesidades de conocimiento individual y colectivo, fomentando el trabajo en equipo y el “aprender haciendo”
- **Enfoque de procesos productivos integrales**, visión global de toda la cadena productiva desde la producción primaria hasta el consumidor final, integrando la organización de la producción con las finanzas, con lo administrativo y con el mercado.

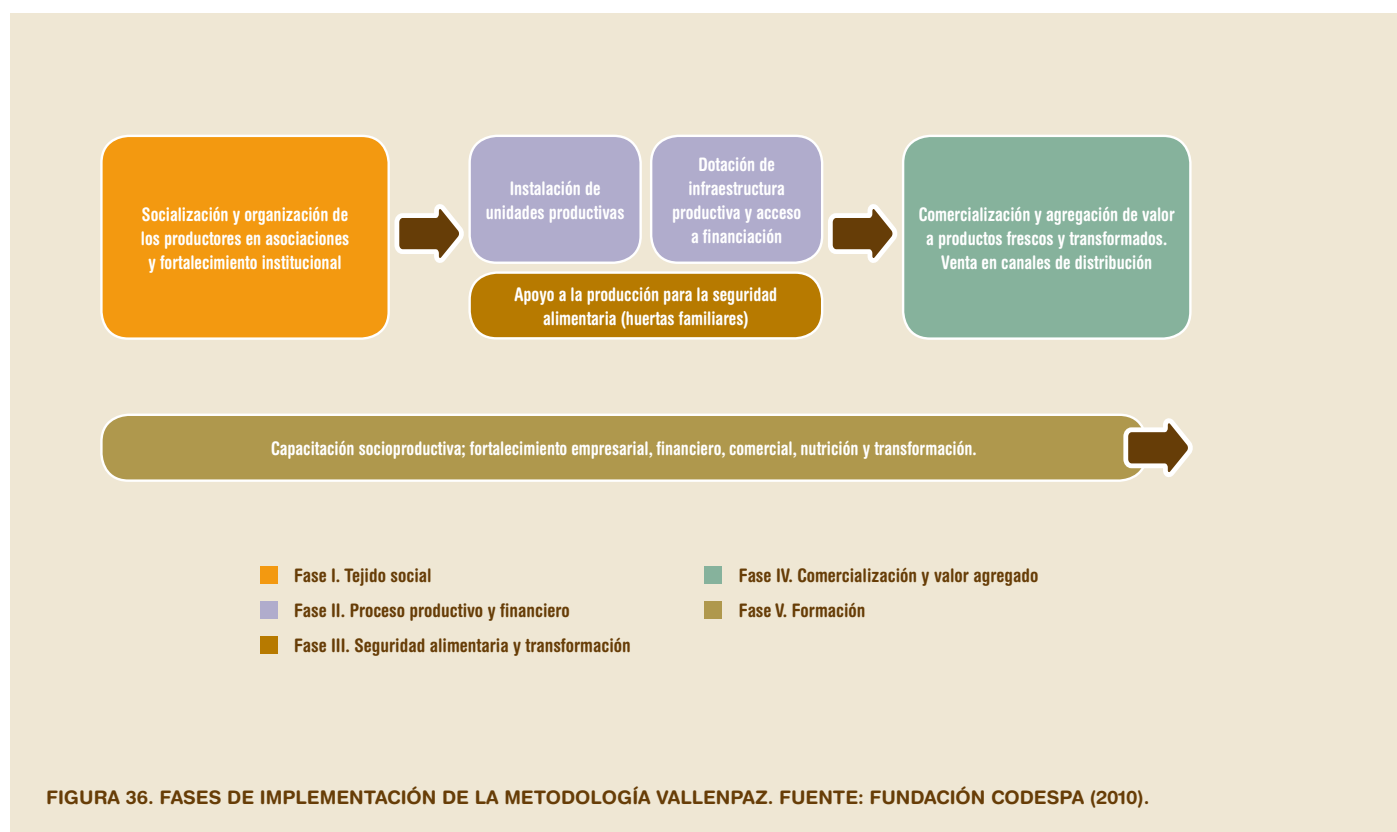


FIGURA 36. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA VALLENPAZ. FUENTE: FUNDACIÓN CODESPA (2010).

LOS RESULTADOS

Actualmente, VallenPaz se ha posicionado como una organización de referencia no sólo en Colombia, sino también a nivel internacional, gracias a los resultados fruto del trabajo que lleva desarrollando desde hace ya diez años.

Entre estos resultados destacan la atención a más de 7.000 familias de pequeños productores, de los que el 50% eran mujeres.

Cifras de 2008

**2.677 familias atendidas en
1.978 hectáreas, quienes comercializaron
13.436 toneladas de productos agrícolas por valor de
4.600.000 euros, lo que significa unas ventas promedio de
356 euros al mes por agricultor, quien cuenta con una media de
0,74 hectáreas de tierras en propiedad**

Entre los destinos a los que se ha llegado, se dan grandes, medianas y pequeñas superficies de venta al por menor, destacando: Comfandi; La14; Carrefour; Superinter; Floralia; Mercatodo; La Galería; Surtifamiliar; Olímpica; El Rendidor; Mercaplaza; Belalcázar; Productora de jugos S.A.; Casa Luker; Almacenes La Galería; Mercapava; así como diversos restaurantes, hoteles y mercados locales campesinos.



Etiquetado 'Cosechas de Paz'. Fuente: VallenPaz (2010)

Por último, y haciendo referencia a la idea de que en las cadenas de valor se han de promocionar productos diferenciados, VALlePaz ha logrado crear un sello que identifica a sus 'Cosechas de Paz'. Esta marca informa al consumidor de que el producto proviene de zonas en conflicto; que se ha elaborado con una producción limpia y sostenible; y que la comercialización ha sido directa. Según indicaba Rodrigo Guerrero, uno de los fundadores de VallenPaz, los productos que llevan el sello de 'Cosechas de Paz' tienen una gran aceptación en el mercado local porque no son más caros y los consumidores saben de dónde proceden y cómo han sido elaborados.

Con todo ello, se ha logrado que estos pequeños agricultores se conviertan en empresarios rurales, y que se generen más de 100 organizaciones de primer nivel, esto es, cooperativas y empresas asociativas conformadas por estos microempresarios agrícolas. A su vez, éstas se asocian en cuatro organizaciones de segundo nivel para facilitar el acceso al mercado, y todas ellas quedan bajo el paraguas de la corporación VallenPaz.

BIBLIOGRAFÍA

AKK, Agri Chain [www.akk.nl]

Ben Fowler and Candace Nelson. Linking Informal Savings Groups to Agricultural Marketing in Tanzania. Forthcoming.

Calvin Miller and Carlos Da Silva. Value Chain Financing In Agriculture, Enterprise Development And Microfinance, Vol.18 Nos 2 & 3 June/September 2007.

Calvin Miller and Linda Jones. Value Chain Finance in Agriculture: Approach, Instruments and Lessons. Forthcoming.

Camacho, Patricia, Christian Marlin, Carlos Zambrano (2007), Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales – EMARs, Plataforma Regional Andina - Ruralter, Quito, Ecuador.

Chiriboga, Manuel (2007), Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas, Mesa de Trabajo de Desarrollo Económico de la Plataforma RURALTER, RURALTER, Quito, Ecuador.

Documento de Consultoría para el Global Partnership Program de Linking Farmers to Markets, del Global Fund for Agricultural Research (GFAR). 60 p.

Ferris, Shaun et al. 2006. Strategy paper: A participatory and area-based approach to rural agro enterprise development. Rural Agro enterprise Development. Good Practice Guide 1. CIAT. Cali, Colombia. 44 p.

Ferris, Shaun et al. 2006. Strategy paper: A participatory and area-based approach to rural agro enterprise development. Rural Agro enterprise Development. Good Practice Guide 1. CIAT. Cali, Colombia. 44 p.

GTZ 2007, Manual ValueLinks, Metodología de fomento de Cadenas, GTZ, Esborn, Alemania.

Iglesias, Daniel H. 2002. Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario". Documento de Trabajo. INTA. Argentina. 25 p.

Iglesias, Daniel H. 2002. Cadenas de valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario". Documento de Trabajo. INTA. Argentina. 25 p.

IICA/FORAGRO. 2008. Characterization of elements that have successfully linked farmers to markets. International Association ValueLinks [www.valuelinks.org]

Joanna Ledgerwood. Brief on Community-Based Savings Groups. Aga Khan Foundation. KLICT, Ketennetwerken, Clusters en ICT: www.klictware.org.

Lewis, Helen (2006), Global market review of fairtrade and ethical food Éticos – Forecasts a 2012, Just-Food.com, Reino Unido.

Lundy, Mark et al. 2004. Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con PPRs. Manual de Campo. CIAT. Cali, Colombia. 85 p.

Lundy, Mark et al. 2007. A participatory guide to developing partnerships, area resource assessment and planning together. Rural Agro enterprise Development. Good Practice Guide 2. CIAT. Cali, Colombia. 53 p.

Lundy, Mark et al. 2007. Participatory market chain analysis for smallholder producers. Rural Agro enterprise Development. Good Practice Guide 4. CIAT. Cali, Colombia. 113 p.

MEDA. Inclusive Rural and Agricultural Finance: MEDA's Experiences, Approaches and Strategies. 2009.

Meer, Van der (2006), Exclusion of Small-scale farmers from coordinates supply chains, market failure, policy failure or just economies of scale, Departamento de Desarrollo Agrícola y Rural, Banco Mundial, Washington D.C.

Menard, Claude (2002), La economía de las organizaciones híbridas, Centro ATOM, Universidad de París, París, Francia.

Ostertag, Carlos F. 1999. Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para PPRs. Serie de Herramientas para Toma de Decisiones en el Manejo de Recursos Naturales. CIAT. Cali, Colombia. 44 p.

Ostertag, Carlos F. 2008. Propuesta de prototipo de esquema institucional regional o nacional para promover el comercio de productos de zonas áridas y semiáridas de América Latina. Ponencia presentada en la Tercer Reunión del Proyecto WAFLA, Lima. CIAT. 14 p.

Ostertag, Carlos F. et al. 2007. Identifying market opportunities for rural smallholder producers. Rural Agro enterprise Development. Good Practice Guide 3. CIAT. 110 p.

Ostertag, Carlos F. et al. 2007. Identifying market opportunities for rural smallholder producers. Rural Agro enterprise Development. Good Practice Guide 3. CIAT. 110 p.

Ostertag, Carlos F. et al. 2007. Informe Final sobre el Estudio de Mecanismos de Articulación de PPRs con Empresas Privadas en Colombia. RURALTER/CIAT. Cali, Colombia. 125 p.

Packaged Facts (2007), Ethical Consumeres and Corporate Responsibility, MarketResearch.com, Nueva York, Estados Unidos.

Pratap, S. Birtal , Awadhesh K. Jha y Harvinder Sinhg (2007), Linking Farmes to Markets for High-Value Agricultural Commodities, Agricultural Economic Research Review vol 20 pp. 425-439.

Ramón E. Daubón. 2008, El fortalecimiento institucional de la sociedad civil: principal desafío de la cooperación internacional, CECOD.

Riordan, James T.(2007), One Buyer at a Time, Stanford Innovation Review.

Roduner, Daniel (Coord.) (2007). Donor interventions in value chains development.

RURALTER. 2007. Mecanismos de Articulación de PPRs con Empresas Privadas. Quito, Ecuador. 125 p.
COSUDE - Value chains and cluster development [www.sdc-valuechains.ch].

Shephard, Andres W. 2007, Aproxes to linking producers to markets, FAO Rural Infraestructura and Agro-Industries Developmet, Roma, Italia.

UNEP, U. N. Centre World Conservation Monitoring. www.unep-wcmc.org.

Vernooij, Marco (2009), Acceso al Mercado para reducir la pobreza, Fomentar relaciones contractuales a favor de los pequeños productores y recomendaciones para proyectos, Instituto Europeo Campus Stellae, Santiago de Compostela, España

Vorley, Bill, Lundy, M. y J. MacGregor. 2008. Business models that are inclusive of small farmers. Documento de Trabajo. IIED/CIAT. 35 p.

Vorley, Hill, Mark Lundy, James MacGregor (2008), Business that are inclusive of small farmers, Global Agroindustrias Forum, FAO, New Delhi, India.

Williamson, Oliver E. (1999), La nueva Economía Institucional: una mirada introspectiva y hacia el futuro, Reunión anual de la Sociedad de la Nueva Economía Institucional, Washington DC, Estados Unidos.

World Council of Credit Unions. Innovations in Financing Value Chains.

CENTROS DE REFERENCIA

Cadenas de valor y PPP, GTZ [www.cadenasdevaloryppp.org].

CEAMI, Centro de Apoyo a la Microempresa.

Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo, CECOD [www.cecod.net].

Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo – Fortalecimiento Institucional, CECOD – FI [www.cecod-fi.net].

Finscope [www.finscope.co.za].

Manual ValueLinks en español [www.cadenasdevaloryppp.org/node/7].

Ruralter [www.ruralter.org].

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema básico del enfoque de cadena de valor. Fuente: Fundación CODESPA (2010).....	17
Figura 2. Comparativa entre cadena tradicional y cadena de valor. Fuente: Hobbs, Bouma (2000).....	18
Figura 3. Elementos que los facilitadores del desarrollo (ONG y agencias de cooperación) pueden facilitar para mejorar las relaciones horizontales y verticales.....	22
Figura 4. Ciclo del proyecto de cadena de valor. Fuente: GTZ (2007).....	27
Figura 5. Resumen de las tendencias de mercado. Fuente: basado en KLICT.....	32
Figura 6. Ejemplo de relaciones horizontales y verticales. Fuente: Fundación CODESPA (2010).....	34
Figura 7. Indicadores de percepción del nivel de asociatividad de las organizaciones de pequeños productores. Fuente: Marco Vernooij, Fundación CODESPA (2010).....	39
Figura 8. Elementos que los facilitadores del desarrollo (ONG y agencias de cooperación) pueden facilitar para mejorar las relaciones horizontales y verticales.....	43
Figura 9. Criterios para seleccionar potenciales proyectos de cadena de valor. Fuente: basado en Carlos Felipe Ostertag. Elaboración CODESPA (2010).....	49
Figura 10. Instrumento de CIPASLA para priorizar cadenas productivas. Fuente: Lundy, Gottret, Cifuentes, Ostertag y Best (2004).....	50
Figura 11. Ejemplos de diversas matrices de caracterización. Fuente: Lundy, Gottret, Cifuentes, Ostertag y Best (2004).....	53
Figura 12. Ejemplo de organización de talleres de análisis participativo. Fuente: Lundy, Gottret, Cifuentes, Ostertag y Best (2004).....	54
Figura 13. Ejemplo de matriz de doble entrada para priorizar las limitantes o problemas. Fuente: Lundy, Gottret, Cifuentes, Ostertag y Best (2004).....	56
Figura 14. Servicios financieros por segmentos de mercado. Fuente: Joanna Ledgerwood, Aga Khan Foundation.....	60
Figura 15. Comparación del mapeo de la cadena de valor tradicional versus mapeo de la cadena de valor incluyendo la financiación. Fuente: Fowler (2010).....	61
Figura 16. Posibilidades de financiación de acuerdo a las distintas estrategias. Fuente: Fowler.....	64
Figura 17. Factores que influyen en los costos de transacción. Fuente: Fundación CODESPA; basado en varias fuentes (2010).....	69
Figura 18. Relaciones horizontales versus relaciones verticales. Comparación de la organización de productores entre cadena tradicional y cadena de valor. Fuente: Marco Vernooij, Fundación CODESPA (2010).....	70
Figura 19. Elementos que influyen en el proceso para que los pequeños productores puedan acceder al mercado. Fuente: Marco Vernooij, Fundación CODESPA (2010).....	72
Figura 20. Resultados de la pregunta 1 del informe 4000/IPSOS. Fuente: elaboración CODESPA (2010).....	81
Figura 21. Plan de manejo in situ de la jagua. Fuente: Manuel Rojas (2009).....	83
Figura 22. Cadena de valor de Jagua. Fuente: Manuel Rojas (2009).....	84

Figura 23. Esquema de la nueva cadena de valor del FDP. Fuente: Basado en Quang (2010), elaboración Fundación CODESPA.....	96
Figura 24. Estructura de implementación del proyecto. Fuente: basado en Quang (2010).....	98
Figura 25. Evolución del número de familias que adoptaron el FDP. Fuente: Quang, IDE Vietnam (2010).....	100
Figura 26. Incremento de beneficios y número de beneficiarios. Fuente: Fundación CODESPA (2010).....	100
Figura 27. Esquema de actores y funciones en la propuesta de cadena de valor para articular PPR al mercado. Fuente: basado en Ostertag (2010).....	106
Figura 28. Metodología en siete pasos de IDE. Fuente: Quang (2010), elaboración Fundación CODESPA.....	112
Figura 29. Mapeo de la cadena del subsector porcino. Fuente: Quang (2010); elaboración Fundación CODESPA.....	114
Figura 30. Implementación de la estructura del proyecto. Fuente: IDE Vietnam (2010).....	118
Figura 31. Actividades implementadas con los diferentes colectivos. Fuente: IDE Vietnam (2009).....	119
Figura 32. Acciones desarrolladas por niveles. Fuente: elaboración Fundación CODESPA (2010).....	126
Figura 33. Actores de la cadena de valor de VallenPaz. Fuente: elaboración Fundación CODESPA (2010).....	127
Figura 34. Oferta institucional de VallenPaz. Fuente: VallenPaz (2009).....	128
Figura 35. Esquema de la metodología de VallenPaz. Fuente: elaboración CODESPA (2010).....	128
Figura 36. Fases de implementación de la metodología VallenPaz. Fuente: Fundación CODESPA (2010).....	129

MÁS INFORMACIÓN SOBRE CODESPA

En España y Europa, CODESPA desarrolla iniciativas encaminadas a la formación y sensibilización y la investigación en temas relacionados con la cooperación al desarrollo y la eficacia de la ayuda.

El departamento de Investigación e Innovación Social es el área encargada de impulsar estas iniciativas en España, dirigir la sistematización de la experiencia de los proyectos de desarrollo en terreno y llevar a cabo la gestión del conocimiento de la organización.

Desde este departamento se dirigen las publicaciones de CODESPA, especializadas en el ámbito del desarrollo (microfinanzas; comercialización y acceso a los mercados; Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo, fortalecimiento institucional, etc.); así como las sistematizaciones de sus proyectos.

Puede solicitar ejemplares gratuitos de las publicaciones en:

Fundación CODESPA
Calle Rafael Bergamín 12,
28043 Madrid (España)
Tlf: (+34) 91 744 42 40
Email: codespa@codespa.org
www.codespa.org



Dpto. Investigación e Innovación Social
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

estudios@codespa.org
www.codespa.org