

# Cadenas productivas participativas y plataformas de los grupos de interés: El Proyecto Papa Andina



Las papas nativas crecen mejor en la altitud más elevada de los Andes, donde predominan pequeños agricultores semicomerciales. Éstos poseen profundos conocimientos acerca de las papas nativas y de los métodos de cultivo más apropiados para éstas en su ambiente original. Las papas nativas no crecen igual en las altitudes más bajas, en donde los agricultores que tienen una mayor orientación comercial cultivan variedades modernas y emplean insumos más industriales. *Papa Andina* es una iniciativa local auspiciada por el Centro Internacional de la Papa que promueve la innovación para el desarrollo en favor de los pobres, en el sistema andino de producción y mercadotecnia basado en la papa, en Bolivia, Ecuador y Perú. Con sus socios nacionales, Papa Andina busca contribuir a la reducción de la pobreza al fortalecer la capacidad de los pequeños agricultores para participar de manera más eficiente en los mercados y productos basados en papas, y al facilitar la creación de nuevas oportunidades de mercado para sus papas.

## FUENTE:

Devaux, A., C. Velasco, G. López, T. Bernet, M. Ordinola, H. Pico, G. Thiele y D. Horton. 2008. "Collective Action for Innovation and Small Farmer Market Access: The Papa Andina Experience". *CAPRI Working Paper*, núm. 68. IFPRI, Washington, DC.

## Estrategia Papa Andina

A través de las investigaciones de acción en Perú, en Bolivia y en Ecuador, Papa Andina y sus socios de investigación y desarrollo han creado dos enfoques complementarios para incrementar el acceso de los pequeños agricultores al mercado, a través de la acción colectiva.

## Enfoque participativo de cadenas productivas (EPCP)

El EPCP se desarrolló como un enfoque para identificar y explotar nuevas oportunidades de negocio que benefician a pequeños agricultores estimulando distintos tipos de innovación impulsada por el mercado. Compromete a actores de la cadena productiva, investigadores y otros proveedores de servicios para identificar y analizar las oportunidades potenciales de negocios. Ayuda a generar confianza entre los actores de mercado y las organizaciones de investigación y desarrollo e incrementar las capacidades de los pequeños productores agrícolas.

### Plataformas de los grupos interesados

Las plataformas de los grupos de interés ofrecen oportunidades para hacer que los pequeños productores de papas, los agentes de mercado y los prestadores de servicios agrícolas identifiquen los intereses comunes, compartan conocimientos de mercado y lleven a cabo actividades conjuntas para desarrollar nuevas oportunidades comerciales.

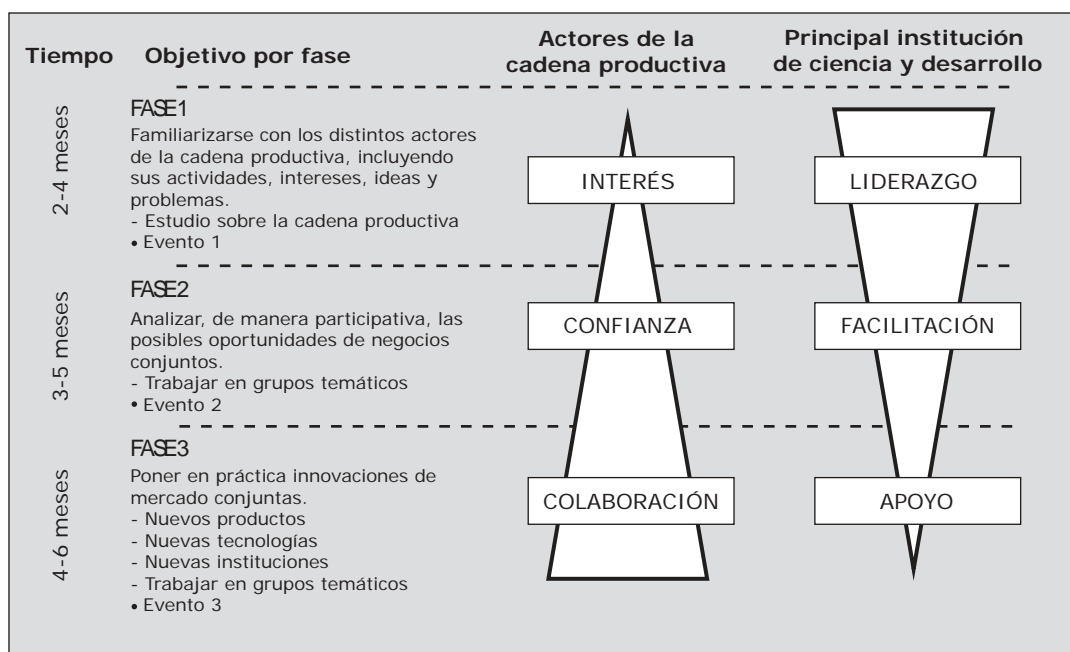
#### Tres fases del EPCP

El EPCP incluye tres fases, cada una de las cuales tiene objetivos específicos, actividades centrales y resultados tangibles. El proceso completo suele aplicarse durante un periodo que va de varios meses a un año.

##### Innovaciones con el uso del EPCP

- La **innovación comercial** implica el desarrollo de nuevos productos o servicios para nichos de mercado específicos, para añadir valor a la producción de papa. Por ejemplo, en Bolivia, se introdujeron al mercado nuevas marcas de papas fritas de diferentes colores, elaboradas con papas nativas. En Perú se introdujeron papas frescas seleccionadas y lavadas, en bolsas de plástico de variedad y peso uniformes.
- La **innovación tecnológica** implica mejoras en la forma de producir o de transformar las mercancías. La interacción de investigadores, profesionales del desarrollo, productores de papas y otros grupos ha logrado mejorar la difusión de las innovaciones tecnológicas y ha ayudado a las organizaciones científicas a hacer que sus planes de investigación contribuyan mejor a la innovación de la región.
- La **innovación institucional** tiene que ver con cambios en las actitudes, hábitos o las relaciones entre los involucrados, a fin de generar condiciones más favorables para la innovación a favor de los pobres. Nuevas medidas institucionales, como por ejemplo las plataformas de los grupos de interés, han contribuido a abordar la falta de confianza que es común en las interacciones entre las cadenas productivas de mercado.

Figura 1. Estructura y objetivos de las tres fases del EPCP



Una plataforma con grupos de interés múltiples es un espacio para la interacción que pretende reducir el conflicto, generar confianza y llevar a la coordinación y a la acción conjunta. A través de una plataforma pueden llevarse a cabo aquellas cosas que no puede lograr ninguno de sus miembros por cuenta propia.

Papa Andina ha aplicado el concepto de “plataforma de grupos de interés” para promover la interacción, el aprendizaje social y la colaboración entre las diversas series de actores que pueden contribuir al proceso de innovación. Las plataformas son un medio para promover la acción colectiva y cuentan con las siguientes funciones:



**Las plataformas de grupos de interés promueven la colaboración entre la diversa gama de actores de mercado.**

- Ayudar a los grupos de interés a entender los intereses y las perspectivas de otros participantes en la cadena productiva y ayudar a los pequeños productores agrícolas a aprovechar las oportunidades de mercado.
- Facilitar el proceso de aprendizaje social, de descubrimiento y de utilización de ideas, que contribuyan a empoderar a los participantes, en particular a los pequeños productores agrícolas.

## **Función de la acción colectiva en la Estrategia Papa Andina**

La acción colectiva se ha definido como una acción voluntaria tomada por un grupo para perseguir intereses o alcanzar objetivos comunes. Al perseguir sus objetivos, Papa Andina ha promovido la acción colectiva a varios niveles.

**Nivel local.** Papa Andina y sus productores han promovido la organización de los productores de papa, a fin de aumentar las capacidades de los pequeños productores, reducir los costos de mercadotecnia y aumentar la eficiencia en la prestación de asistencia técnica.

**Nivel de cadena productiva.** Papa Andina ha promovido la creación de plataformas que permiten a los productores trabajar junto con transportistas, comerciantes, procesadores, gerentes de los supermercados, investigadores, representantes de extensión, jefes y otros participantes en la producción y en la mercadotecnia de las papas.

**Nivel nacional.** Papa Andina y sus socios han respaldado la formación de organizaciones de productores tales como el Consorcio de Pequeños Productores de Papas en Ecuador y de plataformas con múltiples participantes tales como la plataforma para Cadenas de Mercados Agrícolas de Calidad en Perú (CAPAC).

**Nivel andino local.** La iniciativa Papa Andina representa, por sí misma, una forma de acción colectiva entre los socios de investigación y desarrollo.

## **Búsqueda de objetivos comunes**

Dentro de Papa Andina, diferentes grupos que funcionan en distintos contextos a distintos niveles han buscado cumplir con distintos objetivos específicos. Sin embargo, algunos objetivos generales han sido los mismos para todos los grupos:

- El **desarrollo y el incremento en la capacidad** de los miembros de los grupos a distintos niveles –desde los productores hasta las organizaciones científicas–, al fortalecer las capacidades que necesitan para participar en los procesos de innovación.

- El **intercambio de conocimientos y el aprendizaje social**, a fin de generar comprensión y confianza mutuas para la colaboración y las acciones conjuntas entre los miembros de las actividades de ciencia y desarrollo.
- **Creación de redes y relaciones** para exhortar a los socios a ir más allá de sus alianzas tradicionales y experimentar con nuevos socios y con nuevas formas de colaboración.
- **Innovaciones a favor de los pobres** que benefician a los productores de papas más pobres, identificando y desarrollando oportunidades comerciales para las papas nativas cultivadas por pequeños productores en los terrenos andinos de mayor altura.

## Retos para vincular a los pequeños productores con los mercados

En las actividades de Papa Andina con el EPCP y con las plataformas en Bolivia, Ecuador y Perú, se han presentado cinco retos fundamentales:

1) *Ofrecer la facilitación adecuada para el trabajo en equipo.* La facilitación eficiente de grupos que pongan en práctica el EPCP y que desarrollen plataformas requiere de facilitadores bien entrenados que comprendan la complejidad del desarrollo de oportunidades de negocios con los pequeños productores sin llegar a ser paternalistas.

2) *Asegurar la sustentabilidad de la acción colectiva.* En comparación con los productores más grandes, los pequeños productores suelen enfrentarse a costos de mercadotecnia más altos, debido a su pequeño volumen de excedente comercializable, a la carencia de habilidades comerciales y la falta de acceso a la información y tecnología.

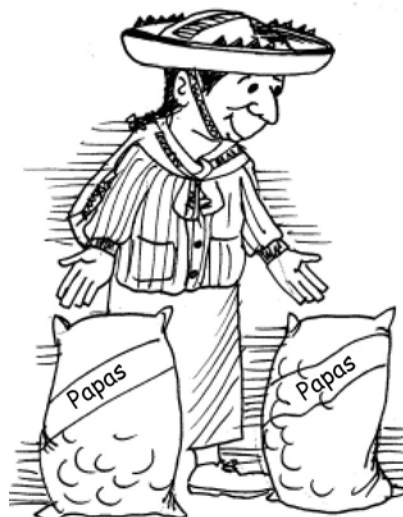
3) *Actualización.* Factores tales como la falta de herramientas y habilidades de negocios necesarias para evaluar apropiadamente las oportunidades de negocios, y también las limitaciones en cuanto al tiempo, tamaño del mercado y recursos financieros han dificultado la expansión de los mercados y han limitado el número de productores y negocios involucrados.

4) *Costos de participación.* El EPCP y el desarrollo de plataformas de grupos de interés incluyen procesos de participación que consumen (o parecen consumir) mucho tiempo, en particular al inicio, antes de que se hayan generado resultados tangibles.

5) *Equidad de género.* Las mujeres han participado en el trabajo que se lleva a cabo en los tres países; sin embargo, aún falta mucho por hacer para que se logre una verdadera equidad de género.

Papa Andina pretende abordar estos asuntos a través de los siguientes enfoques:

- La generación de capacidad para los socios en las áreas de análisis de mercado, desarrollo de cadenas, enfoques participativos, desarrollo de productos, responsabilidad social y en las áreas en las que las mujeres pueden desempeñar papeles más significativos en la acción colectiva.
- Se prestará atención sobre todo al fortalecimiento de su capacidad para obtener y manejar eficientemente los recursos que les permitan promover el desarrollo del sector privado.
- Monitoreo, evaluación y documentación de casos de Papa Andina para aprender de sus actividades y para actualizar el uso del EPCP y de las plataformas de grupos de interés.



**Los pequeños agricultores suelen afrontar altos costos de mercadotecnia debido a su pequeño volumen de excedente comercializable.**



- Medidas para el intercambio de conocimientos tales como el desarrollo de normas para enfoques que puedan tener aplicaciones amplias. Se han desarrollado materiales de adiestramiento acerca de métodos de participación para la acción colectiva a distintos niveles, tales como la *Guía para el usuario del EPCP*, elaborada en español y en inglés, y una *Guía para el capacitador*.

## Lecciones aprendidas

La experiencia de Papa Andina y de sus socios demuestra cómo las distintas formas de acción colectiva que incluyen a distintos grupos de interés pueden estimular las innovaciones comerciales, técnicas e institucionales que contribuyan a la integración del mercado y a la reducción de la pobreza. Algunas de las principales lecciones identificadas son las siguientes:

### **Lección 1: La acción colectiva puede estimular la innovación de tal manera que contribuyan a la integración de los pequeños productores en el mercado y a la reducción de la pobreza.**

La interacción de los participantes en las actividades grupales ha fortalecido los contactos comerciales, las redes sociales, el intercambio de conocimientos y la confianza interpersonal. En Bolivia, Ecuador y Perú, la acción colectiva ha generado innovaciones técnicas, comerciales o institucionales que a su vez han contribuido a mejorar la participación de los pequeños productores en el mercado y han mejorado las condiciones de subsistencia de los pobres.

### **Lección 2: La diversidad en las plataformas de grupos de interés múltiples pueden ser una fuente valiosa de innovación comercial, técnica e institucional.**

La diversidad ha promovido el aprendizaje y la innovación y ha generado nuevos productos, procesos, normas y comportamientos. Las iniciativas con múltiples grupos de interés benefician directamente a aquéllos que participan en estas plataformas, pues aprenden visiones importantes, establecen nuevos e interesantes contactos y pueden tener acceso a nuevas oportunidades de negocios.

### **Lección 3: La innovación comercial puede impulsar una innovación tecnológica e institucional.**

Las experiencias con el EPCP en Perú, Bolivia y Ecuador han demostrado que las innovaciones comerciales (es decir, el desarrollo de nuevos productos) pueden estimular el uso de nuevas tecnologías de producción y también nuevas instituciones. El lanzamiento de especies nativas de papa, por ejemplo, ha estimulado la formación y el fortalecimiento de organizaciones de productores para facilitar la mercadotecnia y las mejoras en la producción y en las prácticas posteriores a la cosecha.

### **Lección 4: La acción colectiva a distintos niveles puede generar sinergias valiosas.**

Las plataformas de grupos de interés y el EPCP han resultado ser altamente complementarias. Las asociaciones de productores y las de grupos de interés a nivel local se han visto beneficiadas por el trabajo de desarrollo de cadenas productivas que han identificado nuevas oportunidades de mercado y han construido redes sociales y comerciales para vincular a los productores con los actores del mercado.

### **Lección 5: La acción colectiva no se presenta espontáneamente –hace falta un proceso de facilitación eficiente.**

Las oportunidades para el intercambio de información y para la acción colectiva deben generarse activamente. Esto es particularmente cierto en los casos en los que surgen varios actores en la cadena productiva que compiten en sus actividades comerciales cotidianas y cuyos tiempos implican un alto costo de oportunidad. A fin de garantizar



**El lanzamiento de un nuevo producto basado en las papas nativas puede estimular otras innovaciones que beneficien a los pequeños agricultores.**

la participación activa de los principales actores en un escenario de participación, hace falta una buena facilitación de los productores procesos para generar beneficios tangibles para los actores involucrados.

### **Lección 6: La biodiversidad y la identidad cultural pueden añadir valor a la acción colectiva para el acceso al mercado.**

En Bolivia y en Perú, donde hay una mayor biodiversidad de papas que en Ecuador, la innovación comercial con papas nativas ha sido un elemento fundamental para vincular a los pequeños productores con los mercados. Los productos pueden llegar a funcionar bien en los mercados externos porque se consideran exóticos y porque provienen de una región muy bien conocida: los Andes.

### **Lecturas recomendadas**

Antezana, I., T. Bernet, G. López y R. Oros. 2008. *Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP): Guía para Capacitadores*. Papa Andina/Centro Internacional de la Papa, Lima, Perú.

Bernet, T., G. Thiele y T. Zschocke. 2006. *Participatory Market Chain Approach (PMCA) User Guide*. International Potato Center (CIP) – Papa Andina, Lima, Perú.

Bernet, T., Devaux, A., Thiele, G., López, G., Velasco, C., Manrique, K., Ordinola, M. 2008. “The Participatory Market Chain Approach: Stimulating pro-poor market-chain innovation”. *ILAC Brief*, núm. 21, ILAC-CGIAR.

Thiele, T., Devaux, A., Velasco, C., y Horton, D. 2007. “Horizontal Evaluation – Fostering Knowledge Sharing and Program Improvement within a Network”. *American Journal of Evaluation*, núm. 28, pp. 493-508.