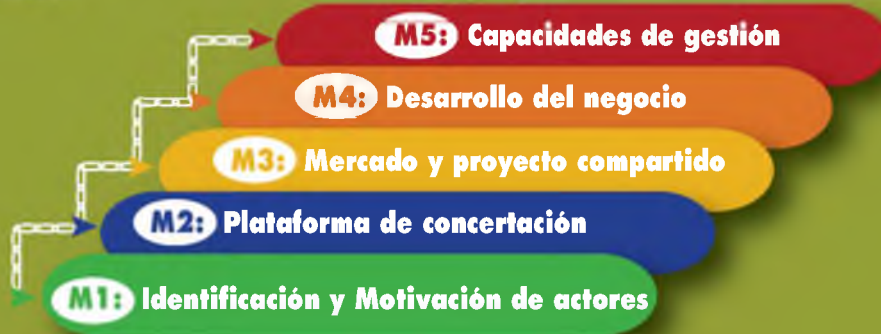


# Cadenas Agroalimentarias

## Plataformas de concertación y proyectos compartidos

Un método de trabajo  
con pequeños productores agrícolas



ALIANZA FORTIPAPA



INIAP - Estación Experimental Santa Catalina



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación SDC

# **Cadenas Agroalimentarias**

## ***Plataformas de concertación y proyectos compartidos***

Un método de trabajo  
con pequeños productores agrícolas

CADENAS

3

AGROALIMENTARIAS



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación COSUDE

INIAP - Estación Experimental Santa Catalina

# Créditos

© INIAP, Proyecto FORTIPAPA  
Financiamiento: COSUDE

## CADENAS AGROALIMENTARIAS

Plataformas de concertación y proyectos compartidos

**Autores:** Iván Reinoso  
Hernán Pico  
Manuel Pumisacho  
Fabián Montesdeoca  
Cecilia Monteros  
Xavier Cuesta  
Graham Thiele

**Equipo de sistematización:** Lucy Montalvo  
Pablo Iturralde  
Hernán Pico  
Graham Thiele  
Iván Reinoso

Este proceso metodológico es el resultado de una construcción colectiva (minga) de los productores de papa de la Región Central del Ecuador, agrupados en el Consorcio de Pequeños Productores de Papa "CONPA-PA" e instituciones de desarrollo.

**Edición:** Patricio Crespo Coello

**Corrección de estilo:** Shirma Guzmán Palacios

**Diseño gráfico:** Freddy López Canelos

**Impresión:** TECNIGRAVA - 2953 786

**Número de ejemplares:** 1.000

**Cita bibliográfica:** Reinoso, I.; Pico, H.; Pumisacho, M.; Montesdeoca, F.; Monteros, C.; Cuesta, X.; Thiele, G. 2007 Cadenas Agroalimentarias: Plataformas de concertación y proyectos compartidos. INIAP, Papa Andina, COSUDE. Quito, Ecuador. 2007. 62p.

# Índice

AGROALIMENTARIAS	
6	
CADENAS	
7	Presentación
9	Introducción y conceptos
12	Los momentos metodológicos
15	<b>Momento I: Identificación y motivación de actores</b>
20	<b>Momento II: Formación de la plataforma de concertación</b>
28	<b>Momento III: Análisis y definición de oportunidades de mercado y proyecto compartido</b>
37	<b>Momento IV: Desarrollo del negocio</b>
48	<b>Momento V: Fortalecimiento de las capacidades de gestión</b>
61	Consideraciones finales
62	Bibliografía

# Presentación

## Presentación



El Proyecto FORTIPAPA, ejecutado por el INIAP, con el apoyo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), presenta el proceso metodológico que permite vincular a pequeños/as agricultores/as a cadenas agroalimentarias, mediante la creación de las "Plataformas de concertación y proyectos compartidos". Esta metodología es el producto del proceso de aprendizaje que, inspirado en la cadena agroalimentaria de la papa, bien puede ser útil para aplicar en otro tipo de experiencias.

Los proyectos de desarrollo, en su mayor parte, se han orientado a satisfacer las necesidades básicas de la población de escasos recursos, ya sea, mediante la producción de bienes materiales o de la construcción de infraestructura básica. Así, los proyectos buscan incrementar la producción y la productividad gracias al buen uso de la tecnología local o del alcanzado con la transferencia de tecnología. Los proyectos de tipo social, por su lado, han apoyado el fortalecimiento de las organizaciones sociales, sin articularlas a una propuesta de desarrollo integral.

Por otra parte, las propuestas de comercialización, de manera aislada, han intentado relacionar directamente al mercado con los productores, en busca

de mejorar su margen de utilidad, con la implementación de estrategias tendientes a reducir la cadena de intermediación, sin tomar en cuenta el proceso de organización de la oferta y la producción.

Reconociendo las debilidades de los procesos previos, es en estos últimos años que se enfatiza el articular a los diferentes actores en torno a un mismo eje. Así, se han conformado mesas de trabajo, foros, comités de desarrollo, espacios de diálogo y plataformas de concertación.

Bajo este enfoque, la producción agropecuaria hoy es mirada como un eslabón más de las cadenas agroalimentarias, entendiendo como tales a los segmentos por los cuales un bien tiene que pasar desde la producción hasta el consumo final. Una alternativa de trabajo con las cadenas agroalimentarias es la formación de **Plataformas de concertación y proyectos compartidos** que en este documento es presentada como una metodología que sirve de guía para impulsar cualquier rubro productivo.

INIAP - FORTIPAPA y la COSUDE esperan que con este método de trabajo se contribuya al fortalecimiento de los actores, principalmente pequeños productores campesinos, para lograr una mayor dinamización de sus economías.

# Introducción y conceptos

## Introducción y conceptos

### Objetivo de la metodología

Promover el fortalecimiento de los/as pequeños/as productores/as en la dinamización de las cadenas agroalimentarias y así generar mayores impactos en la lucha contra la pobreza.

### Usuarios

El texto está dirigido a directivos y técnicos de proyectos y de instituciones de desarrollo; así como, a promotores y líderes de organizaciones campesinas.

### Las cadenas agroalimentarias

Se considera cadena agroalimentaria a la articulación de diferentes actores que participan en los flujos o movimientos de bienes y servicios, desde el abastecimiento de insumos, pasando por la producción, hasta el consumo; ésta toma en cuenta la transformación y distribución del producto, proporcionando una serie de servicios de apoyo en cada paso del proceso.

Es importante mencionar que las cadenas agroalimentarias han existido siempre con equidades e inequidades, de acuerdo a la realidad en la que se encuentran en el proceso productivo.

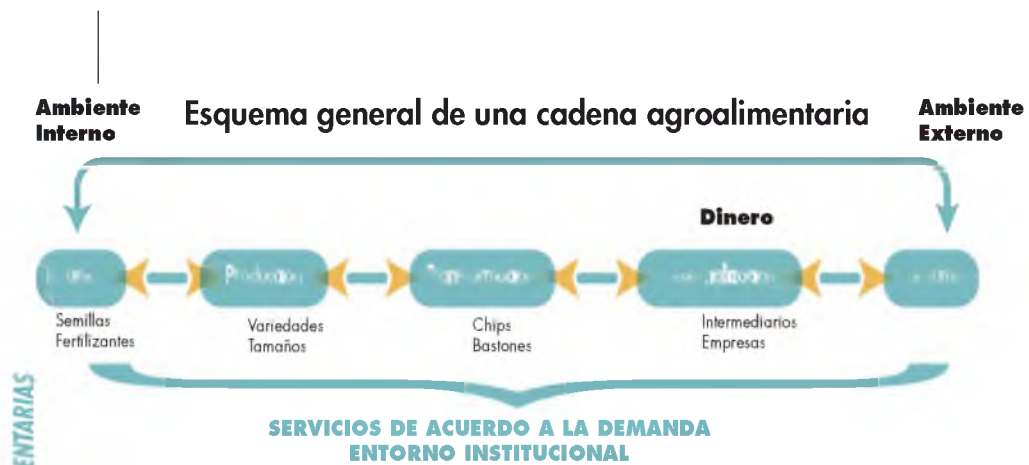
Por ello, surge la propuesta metodológica a partir de esta realidad, con el fin de mejorar el relacionamiento de los agricultores con los demás eslabones<sup>1</sup> de la cadena agroalimentaria.

Cuando se propone apoyar a iniciativas agroproductivas se utiliza el enfoque de cadena, tratando, aunque con dificultad, de establecer algunos acuerdos entre los actores, ya que este proceso significa beneficios para unos y, cambios negativos, en su fuente de acumulación, para otros.

Lo que se pretende al final es mejorar las condiciones de vida de los/as pequeños/as productores/es rurales, además de cumplir con las expectativas de mercado, en alianza con varios actores.

<sup>1</sup> Grupo de actores que cumplen una función similar en una cadena: productores, transportistas, comerciantes, procesadores, consumidores.





### Las plataformas de concertación

Las plataformas de concertación buscan consensuar procesos de intervención en cadenas agroproductivas con instituciones y organizaciones vinculadas de forma directa o indirecta con un rubro productivo: organizaciones de productores, proveedores de insumos (semillas) y servicios; consumidores intermedios y finales (agroindustria, restaurantes, familias consumidoras e intermediarios), instituciones públicas y privadas, universidades y gobiernos locales.

*Con mayor precisión para las cadenas agroalimentarias, las plataformas de concertación son el espacio de interacción entre diferentes tipos de actores que aportan recursos bajo un entendimiento mutuo, definen roles y ejecutan acciones conjuntas, para alcanzar objetivos que individualmente no podrían hacerlo.*

Para la cadena agroalimentaria, las plataformas de concertación son el espacio de gestión (organización, capacitación, planificación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) de las acciones; aseguran consensos; disminuyen las inversiones y generan mayores impactos en el desarrollo rural.

Las plataformas buscan complementar el esfuerzo de organización y empoderamiento de los/as productores/as.

Esta metodología se implementa en medio de un contexto externo caracterizado por la apertura del mercado, dolarización, tratados de libre comercio, crisis del Estado, disminución de la inversión pública en el desarrollo agropecuario, incremento de la pobreza, crisis política y social, procesos de descentralización del Estado y empoderamiento de los actores sociales.

En el caso de la papa, se encuentra un mercado específico derivado de los cambios en los hábitos de consumo, tanto a nivel local como en el mundo entero; la tendencia, en la actualidad, es consumir papa procesada. Existe una demanda insatisfecha de papa de calidad para la agroindustria y para el consumo en fresco; condiciones que pueden ser aprovechadas para incrementar la formación de plataformas de concertación en beneficio de los pequeños productores organizados.

La metodología en estudio puede ser aplicable a cualquier bien o servicio agropecuario, no como una fórmula de uso estricto, sino, más bien, como lineamientos base, los mismos que pueden variar de acuerdo al entorno local, tipo de bien o servicio del que se trate, dinámicas económicas y sociales presentes y otros factores; por tanto su uso dependerá de la lógica existente en el medio que se implemente.



INIA - Estación Experimental Santa Catalina

# Momentos metodológicos

## Momentos metodológicos

### Momentos para la formación de plataformas de concertación y proyectos compartidos

Se considera "momento" al conjunto de pasos y actividades que se realizan de manera secuencial, aplicando algunas herramientas. Los siguientes son los momentos identificados en la metodología de intervención en cadenas agroalimentarias a través de plataformas y proyectos compartidos:

AGROALIMENTARIAS

12

CADENAS



Cada **momento** identificado tiene **pasos** a seguir y éstos, a su vez, para su aplicación, dependen de las dinámicas implementadas por los actores y facilitadores del proceso. Para cada uno de los pasos existen herramientas de uso generalizado; trataremos de ejemplificar las principales.

## Esquema metodológico para la formación de plataformas y proyectos compartidos: momentos y pasos



Para implementar plataformas y proyectos compartidos, es necesaria la presencia de uno o varios actores que fomenten la intervención en la cadena agroalimentaria. En la experiencia a desarrollar, en este documento, el actor institucional que promueve, coordina y facilita al inicio la intervención en la Cadena de la Papa es el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) - Proyecto Fortipapa; el cual transfiere de forma paulatina esta responsabilidad a otros actores asociativos y finalmente a los productores organizados.

En las siguientes páginas se describe en detalle, cada uno de los cinco momentos, con sus pasos y herramientas principales, los que fueron aplicados y validados en la experiencia de la Alianza Fortipapa en la Región Central del Ecuador.



# Momento I

## Identificación y motivación de actores

### M1: Identificación y motivación de actores

1. Definición de la intervención: bien o servicio, zonas, dinámicas sociales y económicas.
2. Caracterización y mapeo de actores.
3. Relacionamiento entre actores.

#### Objetivos:

- Identificar y caracterizar a los actores de las cadenas agroalimentarias y promover el intercambio de experiencias.
- Identificar las zonas y el/los rubro(s) del sistema productivo que se pretende impulsar y, además, el ámbito de intervención.

#### Productos esperados:

- Listado de actores con sus potencialidades y experticias.
- Identificación de las zonas preliminares de acción.
- Definición de los rubros en los cuales intervenir.
- Conocimiento de las dinámicas socioorganizativas y económicas de las zonas.

#### Paso 1: Definición de la intervención: zonas, rubro, dinámicas sociales y económicas

Permite identificar la zona geográfica donde podría iniciarse la intervención, conocer sus potencialidades, flujos productivos sociales y económi-

cos, obteniendo así, una perspectiva de desarrollo de uno o más rubros productivos.

Para esto es necesario delimitar geográficamente las zonas de trabajo, utilizando mapas base, información secundaria de la zona y de su población.

Es importante conocer las características del rubro en el cual se intervendrá, para ello se debe identificar lo siguiente:

- Características propias del producto.
- Aptitudes de acuerdo a las zonas identificadas.
- Volúmenes aproximados.
- Servicios de apoyo.
- Flujos de producción.
- Principales problemas.
- Ventaja de la oferta de la plataforma en el mercado (variedades que no están en el mercado, regularidad de oferta).

Si se observa que no hay ventaja, la plataforma carece de justificación. En nuestra experiencia, la variedad INIAP-Fripapa procuró una ventaja importante a la plataforma, ofreciendo un producto con mejores características para procesamiento.

Otro elemento importante es conocer cuál es la situación social y organizativa en la que se desenvuelve la zona; identificar las relaciones e interrelaciones de su población, tanto a nivel interno como externo, para aproximarse a las condiciones económicas dominantes en la zona.

### Ejemplo:

En la intervención del proyecto INIAP-FORTIPAPA (cuarta fase), se identificó como una zona prioritaria de intervención al cantón Quero, de la provincia de Tungurahua, por tener un alto índice de pobreza; en Quero predomina el cultivo de la papa en su sistema de producción.

Al momento de realizar algunas reuniones con los involucrados en la zona, se identificó que atravesaban por un período de emergencia, ocasionada por la erupción del volcán Tungurahua, por ello sus prioridades se concentraban en otras actividades.

La zona quedó suspendida por un período de dos años; tiempo después, por iniciativa de los mismos productores del lugar, se retoma la conformación de la Plataforma de la papa - Quero, para el año 2006, se perfila como una de las experiencias con un mayor involucramiento de actores y con un importante impacto en el desarrollo económico local.

## Paso 2: Caracterización y mapeo de actores

Los actores son individuos, organizaciones o instituciones que intervienen en la cadena; pueden ser **actores directos**, que en algún momento son dueños del bien o servicio; o, **actores indirectos** que ofertan servicios a los diferentes eslabones de la cadena.

El mapeo permite conocer e identificar a los diferentes actores que actúan en una zona geográfica; identificar sus debilidades, fortalezas y potencialidades con respecto al rubro en el que se pretende intervenir. Además, que deja conocer el grado de apertura existente para trabajar en alianza con otros actores.

### Ejemplo:

#### Mapeo de actores realizado por el Proyecto Fortipapa

<b>NOMBRE:</b> Centro Médico de Orientación y Planificación Familiar		
<b>CÓDIGO:</b> PB.10	<b>SIGLAS:</b> CEMOPLAF	
<b>DIRECCIÓN:</b> Convención de 1884 106	<b>TELEFONOS:</b> 2 980 - 151	
<b>PROVINCIA:</b> Bolívar.	<b>CIUDAD:</b> Guaranda	<b>E-MAIL</b>
<b>REPRESENTANTE:</b> Obst. Lorena Sosa.		
<b>CARGO:</b> Responsable Departamento Integrado de Salud y Agropecuaria		
<b>TIPO DE ORGANIZACIÓN:</b> No gubernamental.		
<b>COBERTURA GEOGRÁFICA:</b> Organización Ventimilla, San Simón y Alto Guanujo.		
<b>OBJETIVOS GENERALES:</b> Ofrecer servicios y productos de salud, con énfasis en salud sexual y reproductiva con calidad y calidez, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de las clases desprotegidas.		
<b>LÍNEAS DE ACCIÓN:</b> Salud, mejoramiento de la calidad de vida.		
<b>ORDEN DE PRIORIDAD DEL RUBRO PAPA</b> Importante (garantiza la seguridad alimentaria de las familias).		
<b>PROYECTOS EN EJECUCIÓN:</b> En la actualidad estamos ejecutando escuelas de campo en dos comunidades.		



Para realizar el mapeo de actores se utilizan encuestas y entrevistas, con el fin de obtener la información básica precisa de éstos en temas como:

- ¿Quiénes son?
- Tipo de institución u organización
- Ubicación
- Cobertura geográfica
- Principales objetivos, líneas de acción y orden de prioridad en relación al rubro que se pretende impulsar
- Proyectos en ejecución
- Capacidades técnicas y organizativas
- Relaciones existentes.

Luego de la identificación de actores, en caso de ser necesaria una selección, se pueden aplicar algunos criterios para involucrarlos; esto se lo hace mediante puntajes para su inclusión.

El mapeo de actores es un trabajo de actualización permanente, ya que la realidad institucional de una zona es dinámica.



## Caso Referencial: Actores de la Plataforma de la papa - Tungurahua

Nº	PARTICIPANTES	NATURALEZA
1	IEDECA (Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas)	ONG Institución Coordinadora
2	CESA (Central Ecuatoriana de Servicios Agrícolas Tungurahua)	ONG
3	INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias)	Institución Pública
4	Fortipapa – INIAP	Proyecto de Desarrollo
5	CORPOAMBATO	Institución Público –Privada
6	UTA (Universidad Técnica de Ambato)	Institución Educación Superior
7	Honorable Consejo Provincial de Tungurahua	Institución Pública
8	Asociación Agroartesanal de Bienes Agrícolas y Pecuarios “Campo Alegre”	Productores Comunidad Yatzaputzán
9	Asociación de Productores “Manuelitupac Yachai”	Productores Comunidad Tamboloma
10	Grupo de productores “Pachamama”	Productores Comunidad Pataló Alto
11	Grupo de productores “Huapante Chico”	Productores Comunidad Huapante Chico
12	Asociación de productores Sta. Marianita”	Productores Comunidad San José La Lindera
13	Grupo de productores “Yatchil”	Productores Comunidad Yatchil
14	Grupo de productores “El Chilco”	Productores Comunidad El Chilco
15	Grupo de mujeres “Pampa Redonda”	Productores Comunidad Pilahuín
16	Grupo de productores “El Lindero”	Productores Comunidad El Lindero

### Paso 3: Relacionamiento entre actores

Busca generar espacios de análisis y debate con relación a temas diversos como: entorno, rubro productivo, zonas de intervención, enfoques de desarrollo y otros temas de interés; es necesario planificar y ejecutar alguna de las siguientes acciones:

- Evento sobre experiencias en cadenas.
- Talleres sobre el entorno económico y su relación con las zonas y el rubro.
- Reuniones, mesas de diálogo y discusión sobre desarrollo económico local, buscando estrategias para potenciar los recursos existentes.
- Tendencias del desarrollo en relación a un sistema o rubro productivo.
- Comercialización.
- Otros.

A partir de estas acciones se incorporan nuevos actores, generando acuerdos preliminares en torno a la problemática existente en las zonas y sus posibles lineamientos de solución.

# Momento II

## Plataforma de concertación

### M2: Plataforma de concertación

1. Promoción y motivación del enfoque de cadena.
2. Análisis de la cadena: definición de problemas y soluciones en los eslabones, flujos productivos y comerciales.
3. Formalización de la plataforma con actores interesados y con potencialidades frente a la intervención.
4. Generación de capacidades (promotores, productores, otros).

#### Objetivo:

Consensuar una visión común entre los actores, tanto de los problemas como de las soluciones; y, decidir el intervenir en alianza entre varios actores en una cadena agroalimentaria, a través de una estructura organizacional para beneficio de los pequeños/as productores/as.

#### Productos esperados:

- Cadena agroalimentaria caracterizada con información relevante y una visión compartida de intervención.
- Institucionalizar la alianza a través de una plataforma de concertación.
- Establecer compromisos para acciones inmediatas.

#### Paso 1: Promoción y motivación del enfoque de cadena agroalimentaria

Existen algunas experiencias de desarrollo de rubros productivos vinculados al mercado; es necesario dar a conocer estos resultados a los actores institucionales y a los grupos de productores identificados, a través de:

- reuniones
- visitas
- intercambios.

Estos relacionamientos motivan a los actores locales y grupos de productores a incursionar en el enfoque; en primer lugar, generando una concepción de cadena agroalimentaria; y, en segundo lugar, aportando con elementos que guían la intervención, promueven el involucramiento y compromiso en las acciones futuras.



La promoción también puede hacerse en función de posibles oportunidades de mercado, mediante visitas a agroindustrias, supermercados y, así, observar el proceso productivo, requerimientos, precios y otra información, para en reuniones posteriores, contrastarla con las oportunidades que podrían tener los/as productores/as, y así involucrarse de manera más equitativa en los eslabones de producción, transformación o comercialización.

Este paso permite incorporar el enfoque de cadena agroalimentaria, especialmente del grupo meta, incrementando la confianza en la propuesta.

## Paso 2: Análisis y caracterización de la cadena agroalimentaria



Este paso exige el realizar una serie de actividades para conocer la real situación productiva, económica, comercial, social e institucional de un rubro, en una zona determinada, desde la producción hasta el consumo; además de establecer cuál es la funcionalidad del conjunto de actores como parte de un sistema interdependiente y que satisfacen necesidades en doble sentido.

Una cadena agroalimentaria tiene los siguientes componentes: abastecimiento de insumos, pro-

ducción, industrialización, intermediación, y consumo. En cada eslabón se cumplen funciones como la asistencia técnica, el transporte, almacenamiento y otros necesarios hasta llegar al consumidor final.

Para que la información recolectada sea real, es necesario abordar esta actividad dentro de un equipo de trabajo multidisciplinario, conformado por los actores identificados como parte de la iniciativa; esto permite obtener perspectivas desde diferentes puntos de vista; y, además, mejorar la confianza con otros actores, especialmente los productores/as.

### Principales variables de la cadena agroalimentaria que se deben conocer:

- Los actores. Quiénes son, dónde están, funciones que cumplen, relaciones.
- Los mercados. Cantidades, formas de pago, precios, costos de transporte, canales de distribución.
- Características del producto. Costos, rendimientos, variedades, tamaños.
- Reglas del mercado. Formas de pago, frecuencia de pedido y pagos.
- Servicios de apoyo existentes. Quiénes, qué hacen, cómo apoyan, costo, calidad del servicio, crédito a la producción.
- Diagnostico situacional.
- Oportunidades de mercado. Cantidad, frecuencia, calidad, precio, forma de pago.
- Perspectiva a corto, mediano y largo plazo.

### Flujo de salida de la papa en Pujilí hacia diferentes destinos



Esta información se obtiene de los eslabones de la cadena, a través de encuestas, entrevistas y observación. Se procede a sistematizar y analizar los datos, identificando la situación actual de la cadena para conocer oportunidades (nichos de mercado) y espacios de acción (valor agregado) a nivel de oferta y/o demanda.

La información sistematizada debe ser contrastada con las potencialidades de los actores y definir las reales posibilidades de intervención en la cadena.

### **Paso 3: Formalización de la plataforma de concertación con actores potenciales**

Una vez identificadas las características de la cadena, con los actores realmente involucrados, se realizan acercamientos, tanto bilaterales como en conjunto, a fin de socializar la información y proceder a tomar decisiones en torno a una idea común.

Para hacer frente a esta propuesta de intervención, en la cadena agroalimentaria con varios actores, es necesario contar con una estructura funcional que permita identificar, planificar, financiar y ejecutar las acciones.

A partir de este momento nace la plataforma de concertación, porque cada uno de los actores percibe que por sí solo no puede enfrentar una iniciativa de encadenamiento agroalimentario; además, está seguro que sus potencialidades son reconocidas por los demás.

*La plataforma es una instancia que promueve la coordinación entre un conjunto de actores para lograr un fin común que cada uno por separado no podría lograr además. Cada uno de los actores que forma parte debe compartir costos.*

En este paso, es importante tomar en cuenta al grupo meta (productores/as organizados/as), pues, en la percepción de ellos, exige acciones concretas que, básicamente, se ven reflejadas en cambios actitudinales y mejoramiento de los ingresos; estas acciones evitan que el empoderamiento quede en enunciado.

Las principales herramientas utilizadas para formalizar la plataforma son: convenios, acuerdos de cooperación y actas de constitución, de conformidad a los requerimientos de los actores involucrados.

Formalizada la plataforma de concertación, es necesario nombrar democráticamente a una institución u organización que se convierta en el eje de esta alianza. Esto es lo que se denomina INSTITUCIÓN COORDINADORA DE LA PLATAFORMA, quien la representará formalmente en las acciones y compromisos posteriores.

### Actores de la Plataforma Tungurahua



## Institucionalización de la plataforma

La plataforma se reúne de forma secuencial con los representantes de las diferentes organizaciones de productores/as e instituciones de apoyo socias, para:

- Planificación anual, mensual;
- Seguimiento de la gestión de la plataforma;
- Identificar problemas, analizarlos y presentar soluciones;
- Articular las demandas de los productores con la oferta de servicios de las instituciones de apoyo (capacitación, producción, comercialización);
- Evaluación y ajustes al proceso.



También es necesario realizar convocatorias ampliadas a todos los socios de los grupos de productores/as para eventos de rendición de cuentas.

Para los actores de la plataforma son importantes los procesos de planificación y evaluación anual de planes operativos y del proyecto compartido. A partir de esta información se identificarán

nuevas acciones y actores que aporten a la plataforma. En este momento es necesario incorporar a gobiernos locales que contribuyan diferentes recursos hacia la iniciativa.

Para motivar el interés de los actores es indispensable identificar de forma consensuada un listado de actividades prioritarias que motiven a los socios a involucrarse en los pasos posteriores.

Existen algunas actividades de mediano y largo plazo para el fortalecimiento de los actores institucionales y organizacionales de pequeños/as productores/as en los ámbitos de la planificación, producción, poscose-



cha, comercialización, administración, liderazgo y otros, de acuerdo a necesidades comunes de actores involucrados, por ejemplo:

- Eventos sobre temas relevantes del entorno.
- Investigaciones que brinden solución a problemas específicos.
- Otros de acuerdo a la demanda.

Las acciones cuyos resultados son visibles en el mediano y largo plazo son las soluciones a problemas productivos o de generación de valor agregado que necesitan sustento científico; y, aprovechando las potencialidades de las universidades e instituciones de investigación, puede iniciarse su ejecución, con información de avances permanentes en las reuniones de la plataforma, para validar los resultados.

#### **Paso 4: Generación de capacidades (promotores, productores y otros)**

Como parte del desarrollo del mercado de servicios, se da importancia a la generación de capacidades tecnológicas en el grupo beneficiario; y, a través de la experiencia de varios años implementada por el INIAP-Fortipapa, Centro Internacional de la Papa (CIP), FAO y otros, se han validado e implementado varias estrategias para llegar con la tecnología hacia los productores. De éstas, una que ha generado beneficios interesantes es la implementación de los eventos de Capacitación de Capacitadores (CdC) y de las Escuelas de Campo (ECAs), por el efecto multiplicador del conocimiento.

Para la implementación de eventos de CdC es necesario cumplir al menos con los siguientes pasos:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación (realizado en el Momento I).
- Alianza para cofinanciamiento de la capacitación en especial con la intervención de gobiernos locales (Momento II).
- Elección de aspirantes a capacitadores elegidos por los socios de la plataforma.
- Establecer acuerdos de ejecución e implementación del evento.

Una vez que se han ejecutado las tres cuartas partes del evento de capacitación a capacitadores empieza la segunda parte de la intervención, gra-



cias a la implementación de las ECAs, conducidas por el promotor formado en el CdC, consiste en una serie de sesiones que se desarrollan durante el ciclo del cultivo y son conducidas en el campo con el manejo integrado del cultivo (MIC). Complementado con eventos de sondeo rápido de mercados (SRM) que permita ampliar los conocimientos en comercialización, enfoque de empoderamiento, género y organización, para ser implementado en los grupos de productores a través de las ECAs.

Los beneficios obtenidos con la implementación de CdC y ECAs son los siguientes:

- Generación de capacidades locales en los pequeños/as productores/as.
- Desarrollo el mercado de servicios a través de los capacitadores que se convierten en técnicos locales.
- Incremento de los rendimientos.
- Fortalecimiento de la organización de base, la representatividad y empoderamiento del grupo meta, que será parte fundamental de la plataforma.
- Establecimiento de estructuras funcionales de coordinación de la asistencia técnica y comercialización de la producción.
- Forman parte de la estrategia de multiplicación de semillas.
- Incorporación del enfoque generacional (niños/as y adultos mayores), de género (equilibrio de participación entre hombres y mujeres) y de interculturalidad (técnicos locales indígenas).

# Momento III

## *Análisis y definición de oportunidades de mercado y formulación de un proyecto compartido*

AGROALIMENTARIAS

28

CADENAS

### **M3: Mercado y proyecto compartido**

1. Elaboración del Plan de negocios.
2. Proyecto compartido.
3. Definición de la estructura legal, orgánica y funcional de la plataforma.

#### **Objetivos:**

- Definir e intervenir en ciertas oportunidades de mercado de la cadena agroalimentaria.
- Contar con un plan de acción, roles y aportes de los actores para beneficio del grupo meta.

#### **Productos esperados:**

- Documento técnico estructurado como un plan de acción sobre la factibilidad cierta de un negocio y la forma de enfrentarlo.
- Identificación de necesidades de servicios de apoyo y de la oferta existente.
- Una estructura orgánica y funcional que permitirá operar las acciones de forma ordenada.

## Paso 1: Elaboración de un plan de negocios<sup>2</sup>

El plan de negocios es un documento que recoge información relevante sobre un emprendimiento, permite a los inversionistas (pequeños productores) tomar decisiones para avanzar en su propósito, reduciendo al mínimo el riesgo de fracaso o le promueve a declinar esta iniciativa y tomar un nuevo rumbo. El plan de negocios es un instrumento de actualización permanente.

Esta herramienta ayuda a responder a importantes interrogantes que surgen a la hora de iniciar las ventas, realizar un crédito o de avanzar hacia otros estados de desarrollo.

Este paso demanda de investigación y análisis de información (parte de la información se recoge en el diagnóstico de la cadena) para medir las oportunidades que se tiene para un emprendimiento, también identifica las brechas existentes y propone estrategias para enfrentarlas, orientando al equipo en una sola dirección, marcando el espacio en el que actuará el emprendimiento.

Para la elaboración del plan de negocios es necesario formar un equipo multidisciplinario de entre los actores que conforman la plataforma (productores/as), y en lo posible contar con algún actor que hace intermediación o procesamiento. Esta elaboración estará a cargo de un responsable con los suficientes conocimientos para guiar el trabajo.

En ocasiones será necesario efectuar estudios específicos complementarios para algún segmento; éstos se realizan con los aportes de las universidades e instituciones de apoyo con experiencia en este ámbito.

En la experiencia del Consorcio de Pequeños Productores de Papa (CONPAPA) se han identificado los siguientes segmentos de mercado:

- Papa para industria.
- Papa para pollerías y restaurantes.
- Papa con marca para supermercados y ferias.



<sup>2</sup> Documentos de trabajo INTERCOOPERATION.

## Formato para el Plan de negocio

### 1 Visión general

1. Estrategia del negocio
2. Identificación de oportunidad en el mercado
3. Misión de la empresa
4. Objetivos de la empresa
5. Forma legal de la organización
6. Equipo de gerencia y organigrama
7. Localización de mercados y negocio
8. Aspectos técnicos generales
9. Financiamiento del negocio
10. Cronograma de ejecución.

### 2 Plan de mercadeo

1. Situación actual del mercadeo
2. Descripción: mercado meta y segmentos
3. Análisis de la competencia
4. Análisis de los canales de distribución
5. Estrategia general de mercadeo

### 3. Plan de acción

### 4. Requerimiento inicial de capital

### 5. Proyecciones financieras

1. Fuentes del capital
2. Análisis costo-volumen-utilidad
3. Análisis de punto de equilibrio
4. El flujo de caja o efectivo
5. Balance general inicial
6. Proyección de estado de pérdidas y ganancias
7. Rentabilidad

### 6. Análisis de riesgos

## Resultados alcanzados del Plan de negocios CONPAPA en los diferentes periodos:

CAMPO DE OBSERVACIÓN	NÚMERO	INDICADOR	RESULTADOS ALCANZADOS		
			AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005
<b>Comercialización:</b> ppes/as disponen y operan un sistema de comercialización para aprovechar las oportunidades de mercado.	63	N. de clientes potenciales	nd	nd	Tungurahua 235 Riobamba 77
	64	N. de qq demandados por clientes	nd	nd	418.182Kg/mes Tungurahua 141.091 Kg/mes mes Riobamba
	65	N. de clientes atendidos	8	30	49
	66	N. de qq total y por segmentos vendidos PPCs	nd	4.208 TOTAL 2.651 pollería 788 industria 769 mayo	17.866 TOTAL 16.285 pollería 1.581 industria
	67	Precios Promedios por qq		7,7	11,4
	68	Ingresos anuales generados para los ppes/as por venta de papa Total PPCs (USD\$)	0	32.204,6	203.044,8
	69	% de mercado atendido	nd	nd	24%
	70	Costos de comercialización		6%, 3% por qq vendido	0,60 \$qq - 6% del pv.
	71	n. de ppes/as como promotores de comercialización		1	2

### Paso 2: El proyecto compartido

El proyecto compartido es una propuesta de trabajo elaborada de forma participativa por los socios interesados en un negocio específico. Cuenta con financiamiento externo al inicio, hasta que el negocio se consolide y sea sostenible con los recursos que genere.

Es un esquema sistemático que da respuesta al diagnóstico situacional de la cadena, y al plan de negocios; en él se identifica:

- finalidad
- propósito
- resultados
- actividades y subactividades
- costos, financiamiento, y
- responsabilidades.

Estas son esquematizadas a través de una adaptación del marco lógico; además en el proyecto compartido se preparan los planes operativos anuales, y formatos de presentación de resultados. También se definen las metas a alcanzarse cada año, los indicadores que nos permiten medir la intervención y los costos de cada actividad.

Definido el costo total del proyecto compartido, se establecen los compromisos de aportes (técnicos y financieros), y los responsables de las diferentes organizaciones e instituciones involucradas. Este proceso se realiza mediante reuniones participativas con los representantes de los actores.

### Caso: Plataforma de la papa Quero - Guano

#### PLAN OPERATIVO 2006, PLATAFORMA DE PAPA QUERO- GUANO

Nº	RESULTADOS/ ACTIVIDADES / SUBACTIVIDADES	INDICADOR	META	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	FINACIAMIENTO					RESPONSABLES Y ALIADOS
						FORTI PAPA	I.M DE QUERO	ECOSALUD	PRODUCTORES	OTROS	
1	Organización. Pequeños productores organizados en torno al rubro papa.										
2	Producción. Grupos organizados de pequeños productores disponen de semilla de calidad y mantienen oferta permanente de papa de calidad de acuerdo a la demanda.										
3	Productores y comunidades de la plataforma informados y aplicando un manejo saludable en el cultivo de la papa.										
4	Comercialización: Productores organizados logran un posicionamiento en los diferentes mercados del país con el rubro papa.										
5	Capacitación e Investigación: Desarrollar, validar y capacitar de forma participativa.										
6	Administración y operatividad de la plataforma.										
TOTAL					220260	22080	15720	12760	163200	6500	

Para comprobar los avances de la propuesta es necesaria la implementación de una matriz de seguimiento de las actividades, esto permite a los actores, monitorear los avances, los cuellos de botella o los retrocesos en la implementación de actividades y tomar los correctivos necesarios para que las actividades planificadas se cumplan.

**MATRIZ DE SEGUIMIENTO PLAN OPERATIVO 2006  
PLATAFORMA DE PAPA QUERO- GUANO**

Nº	ACTIVIDADES / SUBACTIVIDADES	INDICADOR	META	CRONOGRAMA												RESPONSABLES Y ALIADOS	
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	<b>Organización. Pequeños productores organizados en torno al rubro papa</b>																
1.1	Funcionamiento de la comisión de organización de la Plataforma	Gestiones en marcha	4	■	■	■	■										Productores
1.2	Asambleas mensuales de evaluación y planificación de avances de la plataforma	N. de asistentes y Nº de reuniones; % de participación de productores/as	12	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	CP- Representantes pp/es/as
1.3	Apoyo a la legalización de Asociaciones de Base	N. de asociaciones legalizadas; N. de socios	7	■	■	■	■	■	■								(aporte productores) ppes/as - Jurídico I.M. Quero - CCNPAPA
1.4	Aprobar reglamento interno de la plataforma y su implementación	Reglamento interno aplicándose	1					■									Equipo de trabajo y técnicos de apoyo
1.5	Intercambio con experiencias exitosas de empresas asociativas campesinas	Gira de observación y n. de asistentes	1					■									(aporte productores) CP y directivos ppes/as
1.6	Taller de liderazgo, empoderamiento y género	N. de asistentes y Plan de acción	40												■		Coordinador regional y plataforma

También se definen indicadores de resultados para medir la evolución de la iniciativa en los diferentes períodos.

Los instrumentos presentados han sido estructurados y validados en varios períodos de la experiencia de plataformas, apoyados por el conjunto de actores de la Alianza Fortipapa en la Región Central del Ecuador. Su aplicación puede variar de acuerdo a las necesidades de las instituciones o financiadores y, sobre todo, debe ser accesible para el manejo y comprensión de los productores/as involucrados.

Toda intervención en desarrollo productivo demanda recursos económicos, técnicos, infraestructura, equipamiento, tecnología y otros, que son cuantificados en el proyecto compartido.

Para la intervención en la cadena agroalimentaria es necesario contar con un fondo de promoción (arranque) de la iniciativa que cubra básicamente costos de inversión de largo plazo como la capacitación, la asistencia técnica, y la investigación. Estos recursos, inicialmente, son aportes de las instituciones de apoyo que participan en la plataforma; en el mediano plazo (dos años) deben considerarse inversiones del negocio implementado.



**MATRIZ DE RESULTADOS SS&E. PROYECTO FORTIPAPA 2005**

CAMPO DE OBSERVACIÓN	NÚMERO	INDICADOR	RESULTADOS ALCANZADOS			HITOS, OBSERVACIONES RELEVANTES CALIDAD O CUALIDAD DE 2005
			ANO 2003	ANO 2004	ANO 2005	
Finalidad: Aportar a la reducción de la pobreza y garantizar la seguridad alimentaria, mediante el mejoramiento de los ingresos de los ppe/as						
Plataformas y Proyectos Compartidos: Alianzas concertadas entre actores públicos y privados para emprender acciones que solos no las podrían realizar de forma eficiente	19	N. de ha sembradas con grupos involucrados	10	103	255,5	Se incluyen las siembras de 3PPCs que están en funcionamiento
	20	N. de qq cosechados, rendimientos por ha	nd	nd	nd	Para el 2006 se prevé la implementación del control de costos de producción y volúmenes cosechados, constando en POAS, PPCs.
	21	% de inversión de actores institucionales	0%	5%	15%	* Se incremento por el involucramiento y asignaciones presupuestarias de los gobiernos locales (se consideran aproximaciones). * PPC Tungurahua tiene un convenio con el HCPT para un aporte de USD\$12.000, para apoyo a producción de semillas.
	22	N. de organizaciones de Base por plataforma	18	Guero 6 Tungurahua 16 Chiborazo 24	Guero 16 Tungurahua 19 Chiborazo 29 Bolivar 13 Otras 13	* A partir de la implementación de ECAs, fortalecen su institución y se involucran en plataformas. * Existe mayor demanda de nuevos grupos por ingresar al proceso pero la capacidad técnica es limitada.
	23	% del cumplimiento del plan de producción	nd	84,10%	81,8%	* Existe un decrecimiento en relación al año 2004 por los factores climáticos (heladas, sequía) experimentados en las zonas de intervención. * Los altos precios de mercado han incidido para en algunos casos se fuge la producción hacia otros mercados.
	24	N. de promotores y técnicos apoyando el proceso de producción.	nd	12 T, 11P	16T, 21P	* El incremento de los técnicos (tiempo parcial) se da como consecuencia del incremento de socios institucionales. * Los promotores del dato son los involucrados de forma permanente y que dan asistencia técnica a lotes comerciales
	25	N. de intercambio de experiencias de PPCs	nd	5	5	* Visita de ppe/as a experiencias exitosas, en la mayoría de casos a experiencia agroindustriales.
	26	qq vendidos por PPCs	0	4.208	17.886	* Se reportan siembras a partir del segundo semestre 2004 y primer semestre 2005, cosechadas durante el año 2005.
	27	\$ Aportados por los ppe/as para fondo social de comercialización (acumulado)	nd	Tung. \$630	Tung-\$3.690 Quero \$600	Se considera el aporte del 6% por qq. vendido, para fondo de comercialización que sirve para adelantar pagos y adquisición de semillas.
	28	Costos promedios de producción por ha / costo qq	nd	nd	nd	* Se dispone de aproximaciones por zonas. * Para el 2006 se prevé la implementación de costos de producción.

Existen otros costos que se consideran inversiones (se recuperan finalizado el proceso productivo). Estos son los insumos, las semillas, los fertilizantes, los pesticidas, los envases, la mano de obra, los intereses, otros, que son recuperados a la venta de la producción. Estos costos deben ser cubiertos en su totalidad por los productores, desde el inicio de la intervención evitando dependencias.

La institución coordinadora, generalmente, aporta con equipos, infraestructura y materiales para la administración de la plataforma. De esta manera se completa la inversión total necesaria para la ejecución del proyecto compartido.

### **Paso 3: Definición de la estructura orgánica y funcional de la plataforma**

Una vez que se cuenta con el proyecto compartido y su financiamiento aprobado por los actores, de forma paulatina debe irse definiendo la estructura organizacional y funcional de la plataforma, designando un coordinador técnico y las contrapartes de acuerdo a las necesidades, a nivel directivo, técnico y operativo (líderes, promotores, productores/as).

Es indispensable definir y aclarar los roles de los distintos actores involucrados. La propuesta de estructura debe ser construida y socializada en la plataforma con los grupos de base y aprobada por el pleno en la asamblea.

#### **... CAPÍTULO II**

#### **DE LA ESTRUCTURA DE LA PLATAFORMA**

**Art. 4.- Los organismos que rigen a las instituciones y organizaciones que conforman la Plataforma de papa Quero-Guano en su funcionamiento son:**

- a) La Asamblea General de socios de la Plataforma
- b) La Asamblea de representantes de la Plataforma
- c) La directiva
- d) La coordinación
- e) Las comisiones especiales.

Para conocimiento y aplicación de roles es necesario contar con un documento simple, pero concreto, con las responsabilidades en la implementación del proyecto compartido y funcionamiento de la plataforma.

### Art. 17. De la Institución coordinadora

La Plataforma de la Papa Quero-Guano deberá tener su centro de operación y coordinación en una institución u organización social activa y que apoye al cumplimiento de los fines de la plataforma que, de común acuerdo, será nombrada en una Asamblea de representantes de la Plataforma; la institución coordinadora durará un año en esta función pudiendo ser reelegida si así conviniere a los intereses de la plataforma.

Son funciones de la institución coordinadora las siguientes:

- a) Recibir bajo inventario los bienes y recursos económicos de la plataforma y mantenerlos de forma eficiente.
- b) Representar a la plataforma en todo tipo de compromisos legales.
- c) Manejar los recursos económicos de la plataforma en una cuenta exclusiva para el efecto.
- d) Llevar el manejo contable financiero de los recursos económicos que maneja la plataforma de acuerdo a los parámetros definidos por las instituciones y organizaciones de financiamiento.
- e) Presentar los informes semestrales y anuales de cumplimiento de actividades de acuerdo a los parámetros establecidos.
- f) Contratar al coordinador de la plataforma por el o los períodos necesarios de acuerdo al financiamiento, condiciones y requisitos establecidos.
- g) Prestar las facilidades necesarias en infraestructura y equipamiento, para que las actividades planificadas se cumplan de forma adecuada.
- h) Implementar un proceso de acompañamiento y seguimiento a las acciones de la plataforma para supervisar el cumplimiento de las actividades del plan operativo anual.
- i) Generar alianzas con otras instituciones y organizaciones nacionales e internacionales para beneficio de la plataforma.
- j) Firmar en conjunto con el presidente documentos de la plataforma.
- k) Otros de acuerdo a la necesidad y a la decisión de la asamblea de representantes.

# Momento IV

## Desarrollo del negocio

### M4: Desarrollo del negocio

1. Planes de producción y cosecha.
2. Estrategia de abastecimiento de insumos.
3. Mesas de negocios.
4. Innovación comercial (EPCP).
5. Desarrollo e implementación de un sistema articulado de comercialización.

#### Objetivo:

Implementar un negocio permanente, insertándose en ciertos segmentos de mercado, a través de acuerdos formales, y de forma paulatina incidir en la cadena agroalimentaria.

#### Productos esperados:

- Planes de producción implementados por zonas.
- Tecnologías e insumos al alcance de los eslabones de la cadena.
- Innovación comercial (generación de valor agregado, nuevos productos) y acuerdos de negocios funcionando.

#### Paso 1: Planes de producción y cosecha

Una inquietud permanente de los consumidores intermedios y finales, cuando los proveedores de productos agropecuarios son pequeños/as productores/as, es la continuidad en el abastecimiento. Bajo esta hipótesis es necesaria, desde el inicio del proceso, la presencia de grupos de productores de diversas zonas de producción bajo condiciones climáticas diferentes, que permitan combinar épocas de producción, pero en conjunto ofertar la producción todo el año.

Los planes de producción se realizan en reuniones con cada grupo de base involucrado, tomando datos por productor/a; esta función debe ser realizada por el promotor y/o dirigente. Esta información debe ser consolidada y conjuntada con la de otros grupos, formando un plan de producción de la plataforma; para el caso de papa los planes de producción tienen una periodicidad mensual durante un año.

Para mayor seguridad en el cumplimiento de los planes de siembra, se debe realizar seguimientos mensuales en las reuniones de la plataforma para comprobar el cumplimiento de la planificación o realizar ajustes, además asegurar el abastecimiento de insumos (especialmente semillas) para las siembras posteriores.

La mayoría de productos agrícolas en el mercado se caracterizan por tener fluctuaciones bruscas de precios, como el caso de la papa en Ecuador. Cuando los precios suben los productores tienden a filtrar la producción hacia otros mercados; caso contrario, cuando los precios bajan, existe una sobre oferta hacia los mercados de la plataforma. Para evitar estas fluctuaciones es necesario contar con información permanente de siembras, cosechas y rendimientos, que permita monitorear a los productores y evitar distorsiones.

Una actividad complementaria que asegura el abastecimiento permanente es la firma de un contrato de la plataforma con cada uno de los productores, de acuerdo a los planes previstos y comprometiéndose a entregar la producción en la calidad y precios promedios.

La asistencia técnica a los lotes de producción será realizada por el promotor del grupo, (formado en el CdC). Cuando persisten las dificultades o se presentan problemas complejos, se debe solicitar el apoyo de los técnicos de las instituciones socias que trabajan en la zona, como también del coordinador de la plataforma.

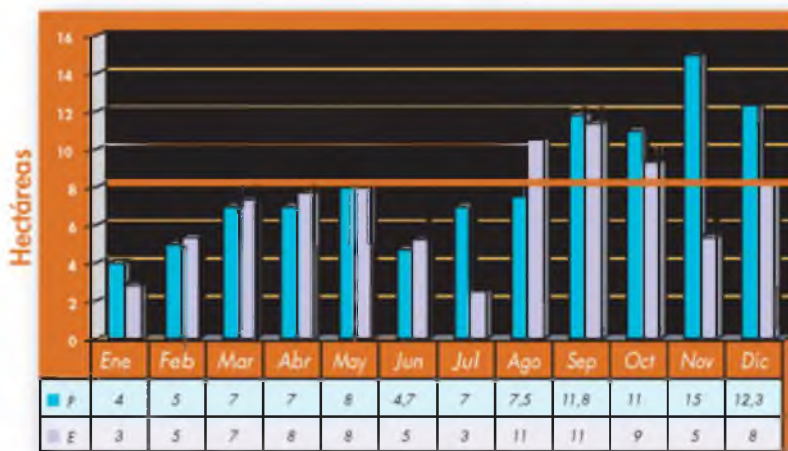
Es función de los promotores de comercialización el control de calidad de la producción comercial, con el fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos, afirmar la confianza con los mercados atendidos y crear expectativas con mercados potenciales.

Plan de Producción Plataforma Quero - Guano año 2004

ORGANIZACIONES/ MESES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	TOTAL AÑO
COPAG	45	45	50	50	50	60	60	60	50	50	40	40	40	50	50	740
LA CALERA	10	10	10	10	10	15	15	15	10	10	10	10	10	10	10	165
HUALCANGA SAN LUIS	40	40	40	40	50	80	80	80	60	60	80	80	80	80	80	970
HUALCANGA SAN FCO.	45	45	45	45	45	60	60	60	60	50	50	60	60	60	60	805
SHAUSHI	0	0	40	40	40	60	60	60	50	40	40	40	40	40	40	590
CAHUAJI ALTO	0	0	20	20	20	30	30	30	20	10	10	10	20	20	20	260
QUIMIAG	12	12	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	219
OTROS	0	0	0	0	50	50	50	50	50	30	30	30	50	50	50	490
TOTAL qq / MES	152	152	220	220	280	320	320	320	265	235	245	255	265	275	275	4.239
TOTAL ha / MES	5,1	5,1	7,3	7,3	9,3	10,7	10,7	10,7	8,8	7,8	8,2	8,5	8,8	9,2	9,2	141,3

INIAP - Estación Experimental Santa Catalina

Plan de producción de papa para la agroindustria, Plataforma, Chimborazo, 2005



P = Planificado

E = Ejecutado

CADENAS

39

AGROALIMENTARIAS

**Paso 2: Estrategia de abastecimiento de insumos**

En las cuatro plataformas de la papa existentes en el Ecuador hasta diciembre de 2005 participan:

- 31 instituciones públicas y privadas
- 85 grupos de productores
- un promedio de 1.425 familias.

Con la experiencia del trabajo de este conjunto de actores se ha llegado a la conclusión que un elemento crítico es contar con semilla de calidad. Para

alcanzar esto es necesario que la semilla para remultiplicar sea producida al menos con 9 meses de anticipación.

Se ha comprobado de forma científica que el uso de semilla de calidad incrementa los rendimientos y la productividad de las cosechas.<sup>3</sup> Las plataformas han probado varias estrategias (asociación de semilleros locales, grupo semillero nacional, semilleros individuales por plataforma, capacitación a los productores para seleccionar su semilla entre otras), finalmente, una combinación de estrategias de forma eficiente puede dar solución a la demanda de semilla de los productores de papa comercial.

Cuando el negocio adopta una dinámica importante, es necesario contar con un fondo de capitalización de semillas (y otros insumos) concretado a través de aportes de las instituciones de apoyo, gobiernos locales y los mismos productores, esto facilita la disponibilidad permanente del insumo y evita incumplimientos en los planes de producción.

Cuando se trabaja con pequeños/as productores/as, siempre existe necesidad de crédito para cumplir los planes de producción, para solventar se pueden concretar acercamientos y alianzas con cooperativas de ahorro y crédito, cajas comunales, instituciones financieras, fomentando el relacionamiento entre demandantes (productores) y oferentes de crédito (cooperativas, bancos comunales e instituciones financieras). La consecución de los créditos siempre debe estar bajo la responsabilidad de los beneficiarios del crédito (productores).

Para los demás insumos necesarios en la producción se puede abaratar costos bajo un esquema de compras asociativas, que las plataformas y la organización económica de los productores en su conjunto están en capacidad de hacerlo.

3. Guía para la producción, comercialización y uso de semilla de papa de calidad: F. Montesdeoca

### Sistema de provisión de semilla para las plataformas

Durante el 2005 comenzó a operar el sistema de producción de semilla de papa; a través de esta instancia se prevé aprovisionar con semilla a todos los agricultores que forman parte de los planes de producción de las plataformas. El sistema en mención está compuesto por los siguientes pasos:

- Identificación de zonas, en cada plataforma, con potencial para la producción de semilla.
- Identificación y selección de productores semilleristas.
- Capacitación.
- Planificación e implementación de planes de producción, incluye control de calidad.
- Distribución.

El esquema de flujo de semilla se ha construido con la participación de los actores involucrados: la Estación Santa Catalina del INIAP con su Departamento de Producción de Semilla; las Plataformas a través del Consorcio de Pequeños Productores de Papa como contraparte de todo el flujo; la Asociación de Semilleristas de Papa del Ecuador –ASEPAE- como un grupo de apoyo a la provisión, los promotores semilleristas de las plataformas quienes paulatinamente irán ofertando más semilla a sus propios compañeros, los que, a su vez, satisfacen la demanda de papa comercial.

En el área de influencia de las plataformas se han identificado por el momento 12 localidades que se muestran aptas para la multiplicación de semilla, en las cuales existen 28 agricultores que regularmente asisten a las capacitaciones mensuales. Se espera que al menos un multiplicador por zona se consolide como semillerista. La parte operativa del sistema se inicia con el aprovisionamiento de semilla registrada producida en el INIAP hacia los semilleristas de las plataformas.

El total de semilla sembrada asciende a 5.619 qq, cantidad que podemos considerar como la demanda real de semilla. Los semilleristas de las plataformas aportaron con 3.971 qq, la diferencia fue cubierta con semilla comprada a la ASEPAE.





### Paso 3: Las mesas de negocios

Cuando la producción está cercana a la cosecha, es necesario concretar las negociaciones, para ello las mesas de negocios son una estrategia válida; éstas son reuniones rápidas de demandantes y oferentes, que conocen cierta información, pero que todavía no han concretado negocios. Este espacio genera relacionamiento entre los actores de la cadena, especialmente, con los consumidores intermedios (la mayoría no está presente en las fases previas). Aquí se ratifican los datos preliminares de demandas en calidades, cantidades, variedades; además, se presenta la plataforma como una instancia formal, organizada, con apoyo institucional y con potencialidades para concretar negocios.

Resulta una actividad interesante para dar a conocer la experiencia, atraer clientes y socializar la plataforma, pero debe ponerse énfasis en la creatividad de los ejecutores para causar la mejor impresión del proceso (muestras, promociones, imagen corporativa, otras). Es importante además la presencia de los productores, para que ellos sean quienes establezcan los acercamientos con los potenciales compradores, lo que genera confianza y empoderamiento en relación a las actividades de comercialización.

#### Caso de la mesa de negocios en Riobamba- Ecuador año 2004

##### Objetivos para el encuentro:

- Presentar el "Plan de producción y comercialización de papa de la región central del país".
- Conocer las necesidades de variedades, volúmenes, tamaño y frecuencia de la demanda industrial de papa para fritura.
- Establecer contactos para acuerdos futuros de compra-venta.

Se identificó a los compradores de Riobamba y Ambato como los principales clientes de la variedad Frippapa por sus atributos para frituras. Se estableció una lista de los restaurantes con un consumo de más de 4 qq/semana, con los nombres de dueños, las direcciones y los teléfonos. Se hicieron llamadas o visitas a los restaurantes para validar los datos (para entregar las invitaciones), explicar el tema del encuentro y consultarles acerca de la mejor hora para realizar el evento.

Se han elaborado dos instrumentos de promoción, un afiche y un tríptico. Estos materiales presentan: tema, horario, lugar y objetivos del encuentro, datos del plan de oferta de la papa, actores involucrados, direcciones para los contactos y aspectos visuales atractivos. El día de la reunión se llamó a los compradores para reconfirmar su participación.

#### **a) Durante el encuentro**

Al llegar a la reunión los invitados miraron los stands con información sobre:

- la oferta de papa y los planes de producción de las plataformas,
- investigación (el proceso de desarrollo de variedades),
- capacitación (el proceso de implementación de las Escuelas de Campo).
- También, podían ver en el piso bolsas de Friepapa y otras variedades con la etiqueta del CONPAPA.

**Presentaciones .** Hubo tres presentaciones que duraron media hora.

- \* Marco contextual del evento.
- \* Presentación de la finalidad del evento.
- \* Presentación de los planes de producción de las diferentes plataformas.

#### **Foro de preguntas**

Cada representante llenó un formulario con la siguiente información sobre sus demandas:

- Datos básicos de identificación.
- ¿Qué variedad de papa requiere su negocio?
- ¿El volumen, frecuencia y tamaño requerido?
- ¿Los principales problemas en su abastecimiento?

Del análisis de esta información se determina un interés por la variedad Friepapa. En cuanto a los problemas, la mayoría coincide básicamente en dos: la fluctuación permanente de los precios y la mala calidad de la papa.

#### **Cóctel**

Con alumnos de la Escuela de Gastronomía (ESPOCH) se preparó y se presentó platos con la variedad Friepapa en un stand: papas fritas en hojuelas, bastón, llapingachos y otras presentaciones.

#### **b) Después del encuentro**

Se analizan las respuestas para estimar la demanda potencial.

#### Paso 4: Innovación comercial- El Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP) <sup>4</sup>

Cuando los negocios están funcionando, el relacionamiento genera confianza, entonces es importante la innovación. Para ello existe un método que puede ser adaptado para este fin: el “Enfoque Participativo en Cadenas Productivas” (EPCP). Es un método participativo que fomenta la interacción entre diferentes actores de la cadena productiva con el fin de generar innovaciones entre todos los participantes de un proceso bien guiado y estructurado. Tal proceso participativo gradualmente estimula: a) el interés, b) la confianza, y c) la colaboración entre los miembros de la cadena productiva. Las innovaciones que genera pueden ser nuevos productos o procesos, nuevas tecnologías o nuevas instituciones que tengan en común ofrecer beneficios directos o indirectos para los diferentes actores de la cadena.

El EPCP es un método flexible a ser aplicado en diferentes contextos o cadenas productivas. ¡Su uso no se restringe a la agricultura solamente! De todos modos, la institución que aplica el método deberá adaptar el EPCP al contexto dado, tomando en cuenta los factores que mejoran y arriesgan la obtención del impacto deseado, como por ejemplo, reducción de la pobreza, empoderamiento del agricultor, efectos favorables en género y mejoramiento ambiental.

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

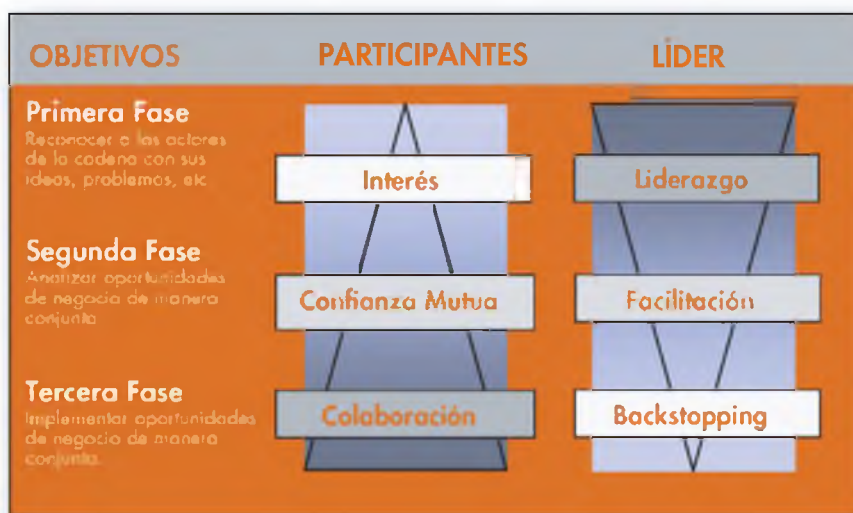
Es importante entregar la responsabilidad completa a los actores de la cadena, quienes son los dueños de las innovaciones generadas. Esto no quiere decir que la institución promotora no deba seguir apoyando ciertas actividades posteriores para consolidar los productos innovados, procesos, e instituciones.

Sin embargo, la institución líder debe tener mucho cuidado en no crear dependencias que arriesguen un manejo exitoso de las innovaciones

<sup>4</sup> Metodología implementada por el Proyecto Papa Andina CIP - COSUDE.

por los propios actores. El grado de apoyo y el conjunto de actividades requeridos variarán según el caso, dependiendo de la naturaleza de las innovaciones y las capacidades de los actores. Probablemente el apoyo adicional será aún más necesario cuando se trate de innovaciones institucionales

### Proceso del Enfoque Participativo de Cadenas Productivas (EPCP)



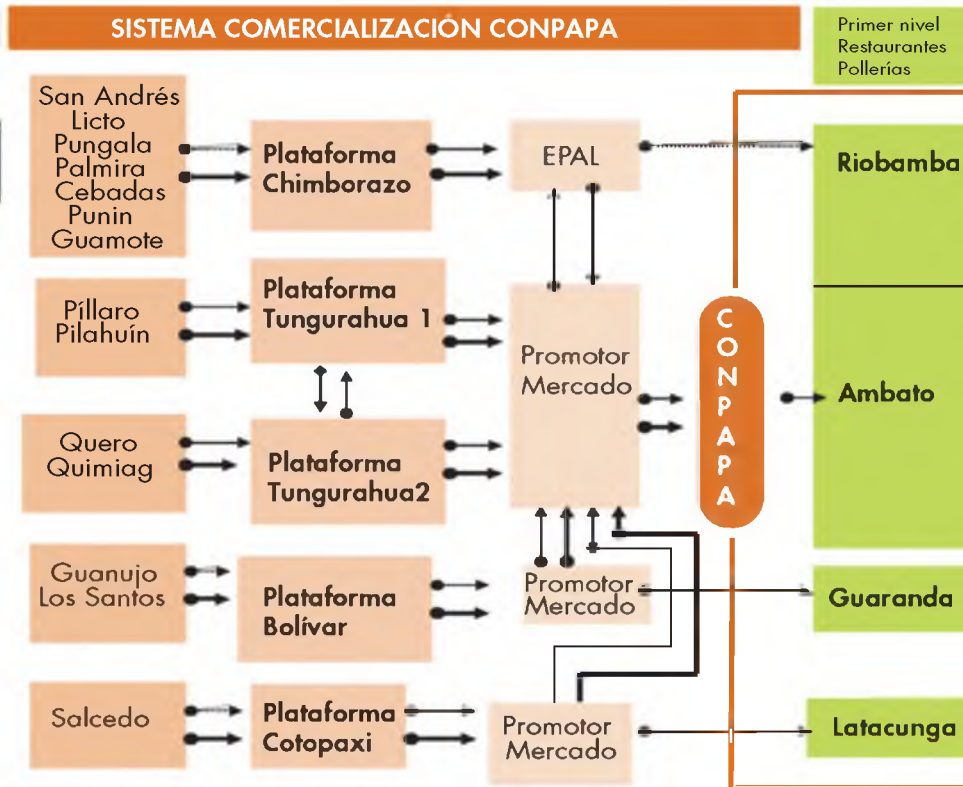
Existen algunas experiencias de aplicación del EPCP, específicamente con papa de variedades nativas, tratando de crear mercados completamente nuevos, como también la recuperación de recetas ancestrales, con la participación de escuelas de chefs o cocina; promocionando la cocina novoandina en segmentos de consumo especializados.

Las fases propuestas por el EPCP, deben ser articuladas con las actividades de las plataformas, una vez identificada la oportunidad de negocio, debe enlazarse primero la producción de semilla y posteriormente papa comercial que dará sustento de materia prima y un nuevo negocio en marcha.

### Paso 5: Desarrollo e implementación de un sistema de comercialización

Un sistema está compuesto por una estructura, componentes e interrelaciones, estos siempre son dinámicos dependiendo del rubro, actores y mercados; un sistema de comercialización trata de establecer una lógica de funcionamiento eficiente de la demanda y oferta de un bien o servicio.

En el sistema de comercialización de la cadena de la papa en Ecuador se articulan los segmentos de mercado identificados (pollerías, industrias, supermercados) en las diferentes ciudades, hacia las instancias de comercialización a nivel provincial y regional. Las plataformas permiten el funcionamiento más eficiente del sistema, conectando las zonas de produc-





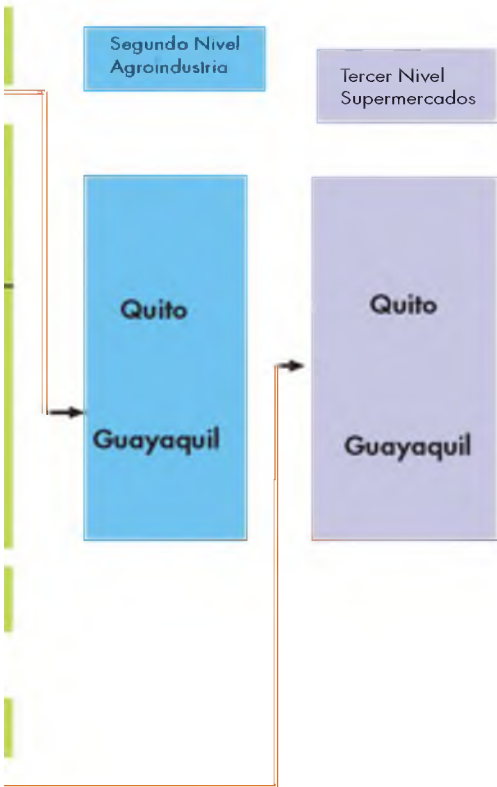
ción y grupos de productores, con flujos en dos sentidos (bienes-dinero), a través de información para generar equilibrio entre demanda y oferta.

Un sistema no debe considerarse como una estructura terminada, más bien, es un proceso de reflexión-reestructuración sobre la marcha. Al inicio son necesarios ciertos subsidios para el funcionamiento del sistema de comercialización, para en el corto plazo propender a alcanzar un equilibrio de los costos de operación, y así generar sostenibilidad.

Un sistema mantiene flujos de entrada y salida, si los productores de cada zona completan un cupo, entregan su producción de papa a industrias o a través de una bodega de almacenamiento, a cambio reciben dinero con un precio pactado con anterioridad, descontado los costos de comercialización, el sistema maneja el flujo de producción como de recursos financieros.

El manejo de la comercialización puede ser iniciado por la plataforma, pero la responsabilidad debe estar a cargo de la organización económica de los productores, quienes definirán sus políticas con el apoyo de la plataforma.

Como política de comercialización los pequeños/as productores/as aportan del precio final un porcentaje o rubro fijo (caso papa 6% que puede aumentar o disminuir de acuerdo al volumen vendido) como porcentaje que cubre los costos de comercialización, y el excedente se acumula para contar con un capital de operación y solventar necesidades diversas (pago a productores, compra de insumos, otros).



# Momento V

## *Empoderamiento de las capacidades de gestión: organización económica, tecnología, producción y otras*

AGROALIMENTARIAS

48

CADENAS

### **M5: Capacidades de gestión**

1. Fortalecimiento de actores, organizaciones de productores (base y segundo grado).
2. Desarrollo de mercado de servicios de acuerdo a la demanda.
3. Articulación de la investigación a desarrollo de plataformas.
4. Transferencia de responsabilidades a los beneficiarios.
5. Organización económica de los productores.
6. Definición de un sistema de gestión.

#### **Objetivos:**

- Generar empoderamiento del grupo meta para una transferencia paulatina del proceso.
- Disminuir y eliminar la dependencia técnica y de subsidios de las instituciones.
- Generar un mercado de servicios de calidad, alrededor de la cadena agroalimentaria, para asegurar la sostenibilidad del agronegocio.

#### **Productos esperados:**

- Organizaciones de base fortalecidas y con capacidades para llevar ade-

- lante un sistema de gestión del proceso.
- Servicios disponibles de acuerdo a la demanda de la cadena agroalimentaria.
  - Investigación e innovación articulada con el desarrollo mediante la plataforma.

### **Paso 1: Empoderamiento de las organizaciones de productores (de base y segundo grado) e incidencia en políticas públicas**

Cuando se plantea la intervención en una zona es común encontrar las siguientes situaciones en el ámbito sociorganizativo:

- Organizaciones con temas específicos funcionando.
- Organizaciones donde impera el caciquismo de las directivas.
- Organizaciones en membrete.
- Varios grupos de interés con temas específicos.
- Desorganización.

Bajo esta realidad se pretende cambiar del enfoque individual hacia una cultura asociativa, proponiendo metas más grandes para la organización, ya que individualmente no podrían conseguirlo.

Para motivar el enfoque de cadena con los socios institucionales, se establecen acercamientos con los grupos existentes en las zonas, con ellos y bajo sus demandas, se pueden implementar procesos de capacitación, que conlleven a un fortalecimiento de la organización comunitaria.

Parte del fortalecimiento organizacional tiene que ver con el flujo de información, desde y hacia todos los niveles de los involucrados, todo esto implica definir mecanismos eficientes de comunicación, basado en la acción de los líderes, promotores y técnicos que conlleven a una toma de decisiones acertadas en la plataforma y la organización de productores.

Otro elemento para alcanzar el fortalecimiento organizacional es potenciar el enfoque de género y generacional para la vinculación de hombres y mujeres, poniendo especial énfasis en mujeres y jóvenes, ya que éstos serán quienes a futuro se hagan cargo del proceso.

Con los grupos de interés involucrados es necesario apoyar su legalización, esto fortalece el control social desde la base, a partir de estatutos y



reglamentos que normen la vida jurídica,<sup>5</sup> pudiendo los socios gestionar cualquier otro tipo de iniciativas, a partir de una organización jurídicamente constituida. Así, se contará con una base organizacional sólida, y que represente los intereses de todos.

<sup>5</sup> Para Ecuador las instancias que entregan reconocimiento jurídico a los grupos de productores son: Ministerio de Agricultura y Ganadería; Ministerio de Industrias Comercio Integración y Pesca; Ministerio de Bienestar Social.

## Caso del plan estratégico del CONPAPA

### **Visión de futuro (período agosto/2004 hasta diciembre/2007).**

Pequeños/as productores/as organizados, con presencia consolidada en la cadena agroalimentaria de la papa. Para ello desarrollaremos nuestra competitividad mediante la concientización de los socios/as para mejorar la calidad y competitividad, disminuyendo los costos, con el fin de posicionarnos en varios segmentos de mercado de alta exigencia; agregando valor a nuestro producto mediante diferentes alternativas tecnológicas y de procesamiento.

De esta manera se logrará incrementar los ingresos de las familias de los pequeños/as productores/as, y el cuidado permanente del ambiente y la salud de los productores y consumidores.

### **Misión**

Nuestra misión es constituirnos en una organización sólida (CONPAPA) con personería jurídica, que abarque a la mayoría de pequeños y medianos productores de papa de la sierra central. La organización debe dirigir los procesos de capacitación, provisión de insumos, producción y comercialización, sensibilizando a pequeños y medianos agricultores para producir con la calidad adecuada, la cantidad esperada y con continuidad.

Las funciones de CONPAPA son producir y ofertar un producto de alta calidad, utilizando tecnologías amigables con el medio ambiente (conservación de los suelos y el agua), garantizar la comercialización en diferentes mercados e interactuar y coordinar con los restantes actores de la cadena de la papa.

Además, la organización debe desarrollar la capacidad de movilizar el apoyo de instituciones públicas y privadas, para acceder a tecnología, semilla, capacitación, crédito y participar en la construcción de políticas

públicas del gobierno central y los gobiernos locales, que favorezcan a los pequeños y medianos productores, sin que esto genere dependencias de ningún tipo.

### Acciones estratégicas

En coherencia con los objetivos definidos se establecieron en sesión plenaria cinco líneas estratégicas de acción: 1) Organización; 2) Capacitación; 3) Producción; 4) Comercialización; 5) Influencia política. Luego se constituyeron grupos que definieron las actividades por cada línea de trabajo, con base en la pregunta ¿cómo lograr una buena organización, capacitación, producción, comercialización, influencia política...?

En el caso del **Consortio de Pequeños Productores de Papa (CONPAPA)**, una organización de segundo grado, que surge por la necesidad de los productores de agruparse para enfrentar mercados de altos volúmenes. El CONPAPA abarca a un promedio de 40 grupos legalmente constituidos de las provincias de Chimborazo, Tungurahua, Bolívar y Cotopaxi.



## Estructura organizativa del CONPAPA

El consorcio representa los intereses y expectativas de las organizaciones de base pertenecientes al conjunto de plataformas, generando mayor capacidad de incidencia en el mercado y en políticas públicas y privadas. El consorcio facilita también el acceso a servicios, de acuerdo a las necesidades del agronegocio.

Cuando el proceso camina de manera firme con la organización de segundo grado es posible implementar otras iniciativas empresariales para beneficio de los productores, como es el caso del Sistema de Comercialización del CONPAPA.

El fortalecimiento organizacional también implica, generar capacidades en los líderes para incidir en políticas públicas a nivel de gobiernos locales (juntas parroquiales, municipios, consejos provinciales), de ministerios (educación, agricultura, industrialización, comercio, ambiente, otros), en definitiva sobre el Estado; la incidencia en políticas debe ser motivada desde los grupos de base, pasando por instancias de segundo y tercer grado, gestando ideas comunes que lleven a un conglomerado humano a conseguir sus fines y objetivos.

Cuando este proceso está en marcha todos los involucrados y a la cabeza los líderes, empiezan a influir, crear y modificar políticas públicas en los diferentes niveles de gobiernos.

### Paso 2: Desarrollo del mercado de servicios

Para hablar del mercado debemos tomar en cuenta que existen al menos tres variables importantes: la demanda, la oferta y el precio.

El comportamiento para el mercado de **servicios no financieros** debería ser similar, pero la variable de oferta de servicios al sector agropecuario hasta inicios de la década del 90' estuvo a cargo del Estado (subsidio), y en la actualidad vemos un retiro total de los servicios de extensión agropecuaria de parte del Estado; surge la pregunta ¿quién debe asumir esta función?

El trabajo en cadena a través de plataformas y proyectos compartidos, enfrenta un negocio de forma asociativa, y exige contar con capacidades para competir en el mercado, pero el desafío se complica cuando los pro-

yectos de desarrollo rural trabajan con los más pobres, donde existe escasa disponibilidad de recursos financieros para compra de servicios.

Al inicio es necesario intervenir en la generación de demanda de servicios en la cadena agroalimentaria, esto implica una creciente necesidad de capacitación, asistencia técnica e información. Estos servicios al inicio son subsidiados (subsidio a la demanda) con la condición que, de forma paulatina, los costos de estos servicios deben ser asumidos por los beneficiarios para no causar dependencias.

A nivel de oferta, existen instituciones públicas y en su mayoría privadas que están en capacidad de ofertar estos servicios, claro con un precio, que debe ser cubierto por alguien, inicialmente por subsidios externos y en el mediano plazo por los ingresos generados del negocio. También es importante conocer la calidad de este servicio que debe ser adecuado hacia las necesidades de los pequeños/as productores/as.<sup>6</sup>

**Esquema: Demanda y oferta de servicios de desarrollo**



<sup>6</sup> Por lo general las intervenciones que se realizan en la Región Andina, implica el definir ex - ante estrategias diferenciadas dependiendo de las características de los beneficiarios (trabajo con hombres, mujeres, niños), étnia (idioma Kechua), y otras para satisfacer la demanda.

Uno de los servicios de vital importancia en época de globalización es la información. Pero la mayoría de demandantes y, sobre todo, los pequeños/as productores/as no están dispuestos a pagar por este servicio, por tanto; la oferta existe cuando hay subsidio o en la mayoría de casos no existe (por el costo que implica no sería rentable producirla).

Por la utilidad que representa ese servicio es necesario apoyarse en alianzas público-privadas que impliquen aporte y uso de información, lo que disminuirá el costo.

Otro servicio al momento de pensar en producir cualquier bien o servicio, es la disponibilidad de capital para la inversión productiva, es entonces cuando pensamos en la importancia de **los servicios financieros**. Existen varios tipos de oferentes de crédito, entre ellos: cooperativas de ahorro y crédito, cajas comunales, bancos privados y públicos, financieras, agiotistas y otros; cada uno con diferentes modalidades. Es función de la plataforma establecer relaciones de trabajo con instituciones financieras, donde la calidad y costo de su servicio sean accesibles para establecer convenios de cooperación y generar un servicio adicional para los productores/as vinculados a organización económica.

### Paso 3: Articulación de la investigación al desarrollo de cadenas agroalimentarias

Dentro de los **10 Factores centrales de Éxito de las Empresas Asociativas Rurales**<sup>7</sup>, se identifica al "Desarrollo permanente de la innovación, la competitividad, escala apropiada y la participación en actividades creadoras de valor".

La generación de innovaciones tecnológicas y agroindustriales en el desarrollo, contribuyen al incremento de los rendimientos, nuevos productos, valor agregado, pero estos procesos de innovación deben partir de la demanda, y conviene ser realizados en conjunto con los actores de una plataforma y los beneficiarios de la innovación para acelerar su validación y su adopción.

La participación del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), así como de las universidades en el proceso de las plataformas y proyectos compartidos, permite el acceso de la mayoría de productores, procesadores y comercializadores a nuevas tecnologías, a variedades e innovaciones, para generar mejores niveles de competitividad

<sup>7</sup> Realizado por la Plataforma RURALTER

de la cadena. La presencia de las universidades tiene un efecto similar de articulación de la investigación al desarrollo; estas tienen la ventaja de contar con varias especialidades necesarias para los cambios futuros en la cadena agroalimentaria y su entorno.

La ventaja que ofrecen las plataformas para la innovación, es la identificación de las demandas (problemas productivos, tecnológicos, comerciales, organizativos, agroindustriales, entre otros) y que a la vez se encuentran organizados y dispuestos en conjunto a generar, validar y adoptar las soluciones.

Al contar con una estructura organizacional funcional la difusión de tecnología, variedades y metodologías genera un mayor efecto multiplicador para llegar más rápido a los beneficiarios finales.



## Investigaciones realizadas en las Plataformas CONPAPA en alianza con universidades locales en el año 2005:

### • Plataforma Tungurahua

- o Control del pardeamiento enzimático de la variedad I-Fripapa - UTA
- o Caracterización del mercado de la papa para agroindustria en Tungurahua - UTA.

### • Plataforma Chimborazo

- o Densidades de siembra y fertilización para reducir la papa menor a 5cm - ESPOCH.
- o Evaluación de diferentes épocas de cosecha y almacenamiento para reducir azúcares reductores de papa para chips - UNACH.

### • Plataforma Quero-Guano

- o Ensayo de clones con aptitudes para procesamiento.
- o Asolación de tubérculos para control de polilla de la papa.
- o Implementación de una estrategia de multiplicación de semilla .
- o Implementación de un programa de manejo integrado del gusano blanco - UTA - Municipio de Quero.

### • Plataforma Bolívar

- o Línea base en las zonas de influencia en la Plataforma Bolívar - UEB.
- o Selección de papas aptas para fritura.

## Paso 4: Transferencia de responsabilidades hacia el grupo meta (empoderamiento)

Las instituciones de apoyo generan las condiciones socioeconómicas y políticas para el acceso de la organización económica de los productores a recursos tangibles e intangibles; a través del fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas.

Al inicio la mayoría de acciones implementadas son ejecutadas por técnicos de las instituciones de apoyo, de forma paulatina debe motivarse la participación de los beneficiarios, esto permite incrementar confianza en la ejecución y apropiamiento de actividades y resultados.

El proceso de cambio de responsabilidades es paulatino, cada plataforma es diferente, no existe un horizonte fijo de tiempo. Sin embargo, es necesario aclarar desde el inicio que:

- Las instituciones de apoyo sólo facilitan y crean condiciones favorables.
- Tienen una permanencia limitada.
- Los únicos permanentes en este proceso son los pequeños/as productores/as.

De acuerdo al funcionamiento de la plataforma se puede recomendar inicialmente transferir los procesos de asistencia técnica y capacitación, hacia promotores locales, luego con acompañamiento permanente de técnicos la comercialización y finalmente la gestión total de la plataforma.

### **Acciones ejecutadas con la participación del grupo meta:**

- Fortalecimiento de la organización de base.
- Capacitación de promotores y productores.
- Planificación a nivel de grupos de base, segundo grado, plataformas e instituciones de apoyo.
- Seguimiento de los planes de producción.
- Control de calidad.
- Rendición de cuentas.
- Calidad de los servicios recibidos y gastos realizados.
- Participación y dirección de las instancias creadas.

La plataforma no es concebida como un fin, sino como un medio para la consolidación de la organización económica de los productores/as; la plataforma paulatinamente sede espacio a la organización económica de los productores/as, esta va asumiendo la mayoría de roles y funciones en el proceso y dejando a la plataforma como el espacio de articulación de oferta y demanda de servicios.

### **Paso 5: Organización económica de los productores<sup>8</sup>**

La posibilidad de acceso a mercados, créditos y disminución de costos son los principales motivos para organizarse bajo diversas formas jurídicas.

<sup>8</sup> Adaptado: Organización de agroempresas y asociatividad: IICA, PRODAR, FAO.





Cada forma jurídica tiene un régimen tributario diferenciado que se debe conocer antes de su ejecución.

En la mayoría el fin de las organizaciones de productores es gremial y social, orientado a la búsqueda de reivindicaciones, y a un reconocimiento como medio de representatividad e interlocución política; es decir, la mayoría de estas organizaciones no se establecieron para realizar estudios de mercado, planes estratégicos, distribución, certificaciones de calidad, etc. La organización de los productores se ha visualizado como una estrategia para afrontar los problemas del sector agropecuario. Existen algunas experiencias donde se vincula a las organizaciones sólo en ciertos procesos operativos, dejando otros dependientes de las instituciones de apoyo, de allí el fracaso de la mayoría de iniciativas de empresarización de los grupos de productores.

Bajo estas lecciones se debe impulsar la organización empresarial de los productores, integrada de forma vertical y horizontal, para intervenir en los mercados en un contexto mundial, y que estas sean sostenibles y equitativas.

La organización es un proceso de agrupamiento de personas que trabajan de forma coordinada y concertada para alcanzar sus metas. Con la organización se pretende un uso más efectivo de los factores de la producción, respecto a lo que se alcanzaría de forma individual.

**Características de una empresa asociativa:**

- La asociación es voluntaria.

- Los socios tienen intereses comunes tan fuertes que superan sus intereses individuales.
- Los socios son dueños del negocio, son propietarios de los bienes materiales e intangibles (marcas, patentes, etc.).
- Los socios son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento de la empresa.
- Debe existir vocación de permanencia, se pretende que la empresa exista por un largo período o de forma indefinida.
- Debe considerarse el entorno, reconociendo su influencia en el desarrollo como su efecto sobre él y la misma empresa.

La empresa es una unidad económica de producción de tipo particular, en la que pueden participar productores o grupos de productores. Su función es la creación de valor a los productos o servicios; y, estos deben tener un precio superior a los factores utilizados para su obtención, generando como resultado un producto o servicio que satisfaga las necesidades del consumidor.

### Fundamentos básicos aplicables a la organización económica:

- **Capitalización.** Debe tener la capacidad de generar utilidades para nuevas inversiones que generen más beneficio (capitalización) o para repartirse entre los socios.
- **Rentabilidad.** Criterio estratégico para seleccionar las actividades productivas a desarrollarse. Ingresos totales menos costos totales refleja la utilidad de la empresa, ésta cuando es positiva y comparada con cualquier otra variable, nos representará rentabilidad.
- **Competitividad.** La empresa compite con otras similares y si no logra niveles adecuados desaparecerá. Para competir es necesario alcanzar un buen nivel de productividad (cantidad de producto obtenido por unidad de insumo); rentabilidad comparable o mejor al resto de similares; calidad aceptable de sus productos en los mercados, en el momento oportuno y con precios y servicios similares.
- **Autosostenibilidad.** Es la capacidad de la empresa de valerse por sus propios recursos para sostenerse en actividad.

### Paso 6: Implementación de un sistema de gestión integral: diagnóstico, planificación, seguimiento y evaluación<sup>9</sup>

Muchos procesos organizativos (empresas comunitarias, gobiernos locales, ONG, etc.) disponen de sistemas de seguimiento y evaluación, que en

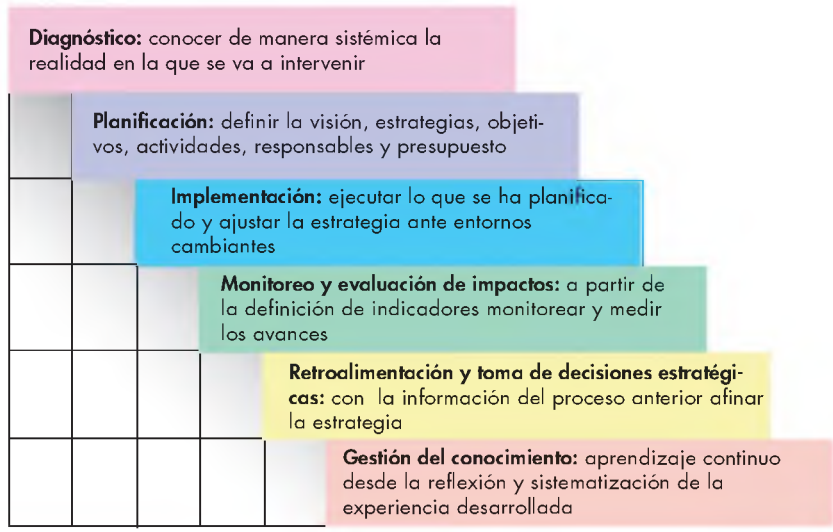
<sup>9</sup> Adaptación aporte Soc. Pablo Iturralde

la mayoría de los casos se centran en el desempeño, y que en los últimos años, existe una tendencia hegemónica de enfoque en la medición de los impactos y resultados. Sin embargo, cada vez existe más confianza en la necesidad de contar con un **sistema de gestión integral** que permita gestionar la estrategia de la organización a largo plazo, integrándola a los aspectos organizativos de aprendizaje continuo y al control de la gestión, resultados e impacto.

Un sistema de gestión integral permite el manejo de ciertos procesos decisivos:

1. Aclarar, traducir y transformar la visión y la estrategia.
2. Alinear y comunicar los objetivos e indicadores .
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Retroalimentar con información relevante sobre la dirección, estrategia y operatividad del proceso para la toma de decisiones.
5. Facilitar el aprendizaje continuo a partir de la reflexión y sistematización de la experiencia desarrollada.
6. Capacidades de captar subsidios externos iniciales y generar acumulación propia.

Los componentes fundamentales que constituyen y permiten implantar un sistema de gestión integral son:



# Consideraciones finales

## Consideraciones finales

Esta metodología pretende guiar a los usuarios y motivar al uso del enfoque de Cadena Agroalimentaria, para beneficio de los pequeños/as productores/as. Es un proceso complejo y cambiante, no trata de convertirse en una fórmula, sino, más bien, pretende dar pistas para implementar acciones en alianza con varios actores.

Con estos procesos también se busca garantizar la seguridad alimentaria de la población menos favorecida e incidir en el mercado para la generación de ingresos.

La metodología de plataformas y proyectos compartidos usada para apoyo a cadenas agroalimentarias combina una serie de instrumentos como capacitación de capacitadores, escuelas de campo, sondeo rápido de mercados, diagnóstico rural participativo, planes de negocios, enfoque participativo de cadenas productivas, marco lógico, enfoque de género, investigación participativa, investigación educativa, planificación estratégica, seguimiento y evaluación, y otros, que en su especificidad se puede encontrar en documentos especializados, publicados por instituciones de desarrollo.

Lo que propone la metodología de plataformas y de proyectos compartidos, es una estructura de combinación de herramientas, de acuerdo a las necesidades de la intervención.

Como todo proceso, este siempre será un método por mejorar y la responsabilidad de ello está en los usuarios.

# Bibliografía

## Bibliografía

- \* ASOCAM, 2005, Análisis de cadenas, 23 p.
- \* Guidi, A., Mamani, O., 2000, Características de la cadena agroalimentaria de la papa y su industrialización en Bolivia, 90 p.
- \* Puentes, A., Díaz, J., 2001, Desarrollo organizacional programático, 69 p.
- \* EQUIPO TÉCNICO INIAP- FORTIPAPA, Informes Técnicos 2004-2005.
- \* Parsons, D., INTERCOOPERATION – ANDES, Sondeo rápido de mercado, R. Metodología y uso, 50 p.
- \* Caplan, Norton, D., 2000, Como utilizar el cuadro de mando integral, 412 p.
- \* EQUIPO TÉCNICO INIAP – FORTIPAPA, 2005, Memoria taller de evaluación horizontal: Plataformas de concertación para vincular agricultores con el mercado, 45 p.
- \* EQUIPO TÉCNICO INIAP – FORTIPAPA, 2005, Por una nueva institucionalidad de la papa en el Ecuador, 44 p.
- \* G. Thiele, G., Bernet, T. (edits), 2005, Enfoque participativo de cadenas productivas y plataformas de concertación, 171 p.
- \* IICA –PRPDAR – FAO, Curso de Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales, MÓDULOS 1-2-3-4.
- \* Oconnor, J., Mcdermott, I., Introducción al pensamiento sistémico, 302 p.
- \* García, M., Iturralde, P., Bobadilla, P., Larre, A., Soria, C., 2006, Empoderamiento: Tomar las riendas.
- \* Lundy, M., Gottret, M., Cifuentes W., Ostertag, C., Best, R., Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala, 78 p.
- \* PADEM, 2004, Empoderamiento de las comunidades campesinas e indígenas, 82 p.
- \* PYMAGROS, 2004, Organizándonos para el mercado. Guía del equipo facilitador.
- \* De Rham, P., 2004, Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto, 30 p.
- \* RURALTER, 2004, Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas, 91 p.

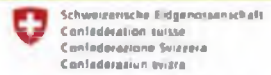
INIAP - Estación Experimental Santa Catalina



## ALIANZA FORTIPAPA



INIAP - Estación Experimental Santa Catalina



Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación SUD/SUD