



FORTALECIENDO LA COMPETITIVIDAD DE PRODUCTORES ORGÁNICOS EN MICRO-CUENCAS ANDINAS

Penny Bamber y Karina Fernandez-Stark

Diciembre 2012

Duke

CENTER on GLOBALIZATION,
GOVERNANCE & COMPETITIVENESS
at the Social Science Research Institute

FMIN

Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID



Los productores de frutas y verduras en Huánuco, Perú formaron un consorcio para vender su producción orgánica en los supermercados de Lima. El proyecto, implementado por el Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente (IDMA), logró un gran nivel de colaboración entre los productores; sin embargo, estos productores aún dependen de la agencia ejecutora. Se necesita mayor apoyo para lograr la sostenibilidad económica de estos pequeños productores.

El presente estudio de caso analiza el Proyecto “Fortaleciendo la Competitividad de Productores Orgánicos en Micro-cuencas Andinas” uno de más de 40 proyectos desarrollados en las regiones de Latinoamérica y el Caribe por el área de trabajo “Incorporación de Pequeños Productores a Mercados Agrícolas de Nicho” dentro del FOMIN. Generalmente, estos proyectos proveen asistencia técnica, soluciones tecnológicas y acceso a financiamiento para grupos de productores (organizados en cooperativas, empresas sociales y estructuras similares) cuyos productos tienen demanda en una variedad de sectores e industrias especializadas tales como horticultura, lácteos, piscicultura, café, cacao y stevia.

Las investigadoras del Duke CGGC evaluaron cinco proyectos utilizando un modelo de cuatro pilares diseñado para identificar áreas estratégicas de inclusión sostenible a cadenas de valor globales. En cada estudio de caso se sintetizan desafíos comunes y las mejores prácticas implementadas por las agencias ejecutoras de los proyectos financiados por el FOMIN. Al mismo tiempo, cada estudio provee el conocimiento necesario para asegurar que los resultados e impactos a largo plazo sean exitosos y se traduzcan en la inclusión sostenible de pequeños productores a cadenas de valor locales y globales.

La serie de estas publicaciones de análisis de cadenas de valor incluyen, además, otros cuatro estudios de casos que tienen un formato similar (disponibles en inglés también):

- ▶ Fortaleciendo la competitividad en la cadena de valor de la stevia en Paraguay.
- ▶ Apoyando a la competitividad del café centroamericano
- ▶ Desarrollo de micro y pequeños productores rurales apícolas en Nicaragua y Honduras.
- ▶ Mejora en la cadena de valor del cacao orgánico en Perú.

Por otro lado, estos estudios de casos se complementan con otros productos de conocimiento sobre cadenas de valor agrícolas, aunque solamente están disponibles en inglés al momento de esta publicación:

- ▶ “Inclusión de Pequeños y Medianos Productores en Cadenas Agroalimentarias de Alto Valor”.
- ▶ “Principios y Directrices Básicas para Intervenciones de Negocios Inclusivas, Efectivas y Sostenibles en las Cadenas Agroalimentarias de Alto Valor”.
- ▶ “Recomendaciones para potenciar intervenciones del FOMIN-BID para la inclusión de pequeños y medianos productores en Cadenas Agroalimentarias de Alto Valor”.

“FORTALECIENDO LA COMPETITIVIDAD DE PRODUCTORES ORGANICOS EN MICRO-CUENCAS ANDINAS”

El presente estudio de caso “Fortaleciendo la Competitividad de Productores Orgánicos en Micro-cuencas Andinas” fue elaborado por Penny Bamber y Karina Fernandez-Stark del Centro para

la Globalización, Gobernanza y Competitividad de la Universidad de Duke (CGGC), en colaboración con Alejandro Escobar, Anabella Palacios, Yolanda Strachan, Dora Moscoso y Ana Castillo, miembros del área de trabajo "Incorporación de Pequeños Productores a Mercados Agrícolas de Nicho" del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) – miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este estudio de caso forma parte de una serie de casos donde se analizaron algunos de los proyectos desarrollados por FOMIN para identificar las mejores prácticas para integrar a pequeños productores en cadenas de valor nacionales e internacionales.

Reconocimientos

Las autoras desean agradecer a Elizabeth Minaya y Carmen Mosquera especialistas FOMIN en Perú quienes aportaron su conocimiento y valioso apoyo para el desarrollo de esta investigación. De la misma manera, se agradece a todas las personas entrevistadas que entregaron generosamente su tiempo y conocimientos para elaborar este estudio de caso.

Yves Lesenfants: Unidad de Conocimiento y Comunicación Estratégica

Coordinación de diseño y edición: Claudia Sáenz

Ninguna de las opiniones o comentarios expresados en este estudio son avalados por las empresas mencionadas o las personas entrevistadas. Los errores de hecho, o de interpretación, pertenecen exclusivamente a las autoras quienes valoran comentarios y sugerencias y pueden ser contactadas por correo electrónico: karina.stark@duke.edu y penny.bamber@duke.edu.

Más información: <http://www.cggc.duke.edu/>

Centro de Globalización, Gobernanza y Competitividad, Universidad de Duke (Duke CGGC)

El Centro de Globalización, Gobernanza y Competitividad de la Universidad de Duke está afiliado al Instituto de Investigación de Ciencias Sociales de la Universidad de Duke. Duke CGGC es un centro de investigación que utiliza la metodología de las cadenas globales de valor para estudiar los efectos de la globalización en términos de desarrollo económico, social y medioambiental, competitividad internacional, y la innovación en la economía del conocimiento. Duke CGGC trabaja con una red de investigadores y académicos alrededor del mundo para vincular lo global con lo local y así entender los efectos de la globalización en los países, en las empresas, y en otros aspectos vinculados al desarrollo.

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) - miembro del **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** – es el mayor proveedor de asistencia técnica para el desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe. Fundado en 1993, el FOMIN busca promover el desarrollo económico y reducir la pobreza a través del apoyo y desarrollo del sector privado. El FOMIN colabora con instituciones del área pública, privada y de la sociedad civil para desarrollar y ejecutar modelos de negocio que apoyen a emprendedores y beneficien a hogares pobres y de bajos ingresos a través de la provisión de asistencia técnica, inversiones de capital y financiamiento de sus diferentes unidades agrupadas por áreas temáticas.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

Banco Interamericano de Desarrollo

<http://www5.iadb.org/mif/>

INTRODUCCIÓN

La clave para poder insertar a pequeños y medianos productores del agro en cadenas de valor nacionales y globales de una manera sustentable es lograr que éstos sean competitivos. Esto significa, ser capaz de ofrecerle al comprador la cantidad y calidad de un producto específico de manera más eficiente -en términos de costos y tiempo- que los demás proveedores del mismo producto. En mercados agrícolas de alto valor, las mejoras logradas tanto en la gestión de las cadenas de frío como en transporte, han facilitado la expansión del comercio internacional, lo que significa que los productores agrícolas de un determinado país compiten directamente con aquellos de todo el mundo. Esto implica la necesidad de realizar continuas mejoras tanto en la productividad, como en la calidad del producto para lograr satisfacer los requerimientos de los compradores. Estas mejoras también se refieren a perfeccionar la logística, el empaquetado -rentable y listo para ser enviado al mercado- y por supuesto, lograr economías de escala.

➤ MODELO DE CUATRO PILARES PARA LA INCLUSIÓN EN LA CADENA DE VALOR

Los pequeños y medianos productores enfrentan diversas limitaciones que restringen su competitividad y participación en cadenas de valor. Duke CGGC propone una metodología basada en cuatro pilares que toda intervención agro-productiva debe incluir si pretende aumentar la competitividad de los pequeños agricultores e insertarlos de manera sustentable en la cadena de valor, sea ésta local, regional o global. Estos cuatro pilares son explicados a continuación:

1. Acceso al mercado:

La mayoría de los pequeños y medianos productores no cuentan con los contactos necesarios para establecer relaciones con potenciales compradores. Esto puede deberse a limitaciones geográficas, culturales o incluso educacionales, entre otras. Las intervenciones deben cumplir con el rol de establecer conexiones entre los productores y compradores, no sólo para vender los productos, sino que también para entender los gustos, preferencias y estándares requeridos por los compradores. Es necesario también actuar como

facilitador de dicha interacción, al menos hasta que el productor se encuentre en posición de manejar la relación independientemente. Esta conexión requiere educar a las empresas líderes respecto al potencial económico de tomar a los pequeños productores como proveedores. Generalmente, intervenciones que tienen por objetivo insertar a pequeños productores en la cadena, han obviado este elemento de "acceso al mercado" que es crítico para el éxito de cualquier proyecto de esta naturaleza.

2. Acceso a capacitación:

A pesar de que la gran mayoría de los pequeños y medianos productores han trabajado en la agricultura a lo largo de sus vidas, la capacitación técnica es fundamental para satisfacer las nuevas exigencias de mercados nacionales e internacionales. Es así que, mejorar tanto la productividad como la calidad del producto de acuerdo a certificaciones y estándares es un requisito para participar en las cadenas de valor. La capacitación técnica también permite que los productores puedan introducir nuevas tecnologías e incluso, nuevas variedades de productos del agro. El contenido de las capacitaciones no sólo debe incluir habilidades técnicas, referidas a implementar las buenas prácticas agrícolas (BPA), sino que también empresariales y sociales enfocadas a habilidades blandas como por ejemplo la importancia de trabajar en equipo y el compromiso al grupo que pertenecen.

3. Desarrollo de la colaboración y coordinación entre actores:

Para que los pequeños y medianos productores logren competir en mercados nacionales e internacionales necesitan lograr economías de escala. Para esto, la colaboración y coordinación entre los productores es indispensable, ya que además de contribuir a la competitividad, la colaboración facilita el intercambio de ideas para resolver problemas comunes, disminuir las asimetrías de información y ayuda a construir el capital social necesario para empoderar a los productores. No obstante, los pequeños y medianos productores suelen encontrar dificultades para organizarse de manera formal; es por eso que, requieren de estímulo y apoyo externo, sobre todo para poder apreciar los beneficios que conlleva el accio-

nar colectivo. Adicionalmente, la organización interna entre productores es vital para lograr la colaboración y coordinación con los otros actores de la cadena, como son los proveedores de insumos, prestadores de servicios, agencias de gobierno, entidades financieras y compradores, entre otros actores.

4. Access to finance:

El ingreso de los pequeños y medianos productores a la cadena de valor requiere de inversión por parte de los productores. Esta inversión se refiere a gastos en infraestructura, pago de certificaciones y equipos como sistemas de riego, invernaderos o sistemas de almacenamiento en frío. Pese a esto, los pequeños productores enfrentan serias restricciones de liquidez y crédito. Esto se debe principalmente a la falta de acceso a canales financieros formales. Sumado a esto, los pequeños productores tienen limitado conocimiento financiero que les permita aplicar o manejar potenciales recursos crediticios. Ambas restricciones -acceso y conocimiento financiero- limitan la posibilidad de invertir en equipamiento, infraestructura e incluso incursionar en productos de mayor valor agregado. Las intervenciones pueden jugar un rol importante en este sentido, a través de la reducción de las asimetrías de información y ayudando a crear sistemas crediticios novedosos y accesibles para pequeños y medianos productores.



PROYECTO

El proyecto “Fortaleciendo la Competitividad de los Productores Orgánicos en Micro-Cuencas Andinas” se centró en mejorar la competitividad de productores orgánicos¹ de frutas y verduras en la región de Huánuco, Perú. El proyecto incluyó cuatro componentes: (1) mejora de la comercialización y oferta de productos orgánicos; (2) validar el Sistema de Garantía Participativo (SGP), un proceso regional de certificación orgánica, compuesto por varios actores interesados y desarrollar manuales de distribución a otras regiones; (3) mejorar tanto la productividad como la capacidad de gestión empresarial de los productores y (4) fortalecer las redes, la colaboración y la cooperación. El proyecto benefició a 415 productores de frutas y verduras certificados por el SGP; 100 de estos productores recibieron, en forma adicional, certificaciones orgánicas otorgadas por terceros (ya que el SGP no era válido en supermercados nacionales). De esta manera, los productores que contaban con certificaciones otorgadas por terceros lograron entrar a la cadena de valor nacional, vendiendo una pequeña parte de su producción a los supermercados de Lima. Los otros 315 productores participaron en la cadena de valor local, vendiendo sus productos orgánicos en mercados agrícolas locales. Estos mismos lograron mejorar los precios como resultado de la certificación del SGP. Se estima que la cantidad de fruta y verdura orgánica comercializada a través de este canal aumentará durante el 2012. Los 415 productores crearon un consorcio para vender productos orgánicos (tanto frescos como procesados). Dado que aún carecen de la capacidad de gestión necesaria para operar el consorcio de forma independiente, los productores todavía necesitan del apoyo del IDMA. Los fondos para este proyecto provinieron de cuatro fuentes: (1) Fondo Multilateral de Inversiones; (2) Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente (IDMA); (3) Gobierno Regional de Huánuco y (4) Fondo de las Américas.




¹ Para los propósitos de este estudio, la palabra orgánico se usa para describir todos los productos que son cultivados sin el uso de agroquímicos. Cuando estos procesos han sido monitoreados y certificados por organizaciones independientes, estos productos se pueden diferenciar como productos orgánicos certificados.

↘ LECCIONES APRENDIDAS

- ▶ El proyecto no contempló las limitaciones fundamentales que le impiden a los pequeños productores ingresar a la cadena de valor. Específicamente, el acceso limitado a recursos financieros inhibió tanto la expansión de los productores, como las mejoras en su productividad y la diversificación de sus cultivos. El proyecto se extendió debido a que el diseño no contempló el acceso a mercados desde el inicio. Esto provocó que los productores no percibieran resultados económicos inmediatos, por lo que el componente de acceso a mercados tuvo que ser incorporado en las etapas finales del proyecto.
- ▶ El diseño del proyecto debería haber abordado el tema de la sustentabilidad. Con esto nos referimos a que a priori, se debe contar con una clara estrategia de salida. Particularmente, la instauración de habilidades empresariales dentro de los grupos de productores no fue incorporada dentro del proyecto. Los productores no han recibido herramientas suficientes que los conviertan en actores económicos independientes capaces de manejar sus propios negocios.
- ▶ A pesar de no ser su intención original, la implementación del SGP demostró ser un fuerte impulso para fomentar la coordinación y colaboración público-privada y el fortalecimiento de cada uno de los grupos de productores. Al cierre del proyecto, había un alto nivel de capital social y empoderamiento entre los productores. Éstos habían podido establecer objetivos clave para mejorar su producción, crear economías de escala mediante la incorporación de nuevos productores y captar nuevos mercados fuera de la región. Sin embargo, faltó coordinación y colaboración con los compradores incluidos dentro de la cadena de valor.
- ▶ Capacitar a líderes de grupos y asociaciones, junto con el ofrecimiento de prácticas profesionales, constituyeron herramientas exitosas a la hora de motivar a los productores. Este enfoque permitió desarrollar habilidades técnicas y sociales.

↘ SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO

<p>INCLUSIÓN SOSTENIBLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La intervención identificó un grupo de productos (orgánicos) con los cuales los participantes podían competir y luego los ayudó a mejorar su productividad y coordinación horizontal, ambas necesarias para lograr economías de escala. ▶ Las asociaciones de productores eran fuertes, y al mismo tiempo, presentan posibilidades de mejora en el futuro. El producto era amigable con el medio ambiente. El proyecto se centró en incluir a mujeres en la iniciativa. ▶ Los desafíos clave para una inclusión duradera radican en la sustentabilidad económica: la falta de acceso a financiamiento y un acceso directo a los compradores impidió que los productores puedan ser independientes, lo que significa que al final del proyecto seguían siendo dependientes de la agencia ejecutora. 	<p>MEDIANO</p> 
------------------------------------	--	--

ACTORES DEL PROYECTO

IDMA fue la agencia ejecutora de este proyecto, cumpliendo un rol fundamental en la conversión de organizaciones aisladas de productores en asociaciones productivas que comercializan directamente sus productos a supermercados en Lima. El modelo SPG (ver ventana) fue creado con la intención de certificar los productos orgánicos. Sin embargo, los compradores en Lima no aceptaron este tipo de certificación. Como consecuencia, fue necesario que los productores fueran certificados por terceros. SPG, sin embargo, jugó un papel importante en la organización, no sólo de productores, sino también de otros actores clave de este proyecto.

Resumen de los Actores

ORGANIZACIÓN	ROL	DESCRIPCIÓN
IDMA	Agencia Ejecutora y Co-financiadora	IDMA es una organización sin fines de lucro fundada en 1984 para promover el desarrollo sustentable. IDMA ha trabajado con productores locales por más de 20 años y cuenta con un amplio conocimiento sobre las necesidades de éstos.
Productores	Beneficiarios	415 productores. Éstos productores presentan distintos niveles de desarrollo, un grupo ya vendía su producción en el mercado local de agricultores y/o a intermediarios, mientras que otro grupo producía para subsistir. Muchos de estos productores viven en lugares remotos.
Consorcio	Compañía creada por los beneficiarios.	El Consorcio se creó en el año 2011. Posee un centro de acopio donde el producto es recibido, clasificado, empaquetado y procesado. Este centro fue construido con recursos del FONDAM.
ADPE	Beneficiario	ADPE es la Asociación de Productores Orgánicos. Cuenta con 170 miembros con la certificación del SGP y vende sus productos en la feria orgánica de agricultores en Huánuco.
Asoc. de Productores Orgánicos de Granadilla	Beneficiario. Los productores de estas asociaciones recibieron certificación por parte de terceros para vender sus productos a los supermercados en Lima (sólo el 5% de su producción total se ha vendido de esta forma en el 2012).	Organización pre-existente que buscó a IDMA para poder comercializar sus productos.
Asoc. de Productores Orgánicos de Aguacate		20 miembros.
Asoc. de Productores Orgánicos de Grosellas		57 miembros. Ellos venden sus productos de primera calidad a los supermercados en Lima y el resto de la producción a los intermediarios en Huánuco.
Asoc. de Productores Orgánicos de Papas Nativas		
Asoc. de Productos Procesados		
FOMIN	Co-financiadora	Este proyecto comenzó en Mayo del 2008. La oficina FOMIN-Perú (Elizabeth Minaya) supervisó el proyecto.
Comité Regional del SGP	Validar la producción orgánica	SGP fue establecido en la región para certificar la producción orgánica de productores con bajos ingresos, agregándole valor a los productos que venden en los mercados agrícolas de Huánuco. Participantes del Comité: IDMA, productores, gobierno regional y asociación de consumidores locales.
Gobierno Regional de Huánuco	Financiamiento Adicional	El Gobierno Regional aportó recursos para capacitaciones (salarios de instructores y material de oficina). Representantes del gobierno también participaron en el comité regional del SGP para certificar la producción orgánica en los campos (Ley No. 29227), permitiendo que los productores vendieran su producto como producto orgánico dentro de la región.
FONDAM	Financiamiento Adicional	Proporcionó recursos para construir el centro de acopio.
Asoc. de Consumidores Orgánicos-Huánuco	Grupo de Presión	Grupo de la sociedad civil dedicado a sensibilizar la población acerca de la producción orgánica y su consumo. Se encuentran representados en el comité SGP regional.
Serv. Nac. de Sanidad Agraria (SENASA), Minist. de Agricultura, Perú	Institución Pública de Regulación	SENASA no permite la venta de productos certificados por el SGP bajo la etiqueta de productos orgánicos.

DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Cadena de Valor de Frutas y Vegetales – Resumen del Proyecto

Beneficiarios del Programa	415 PRODUCTORES EN HUÁNUCO, PERU				
Puntos de Intervención del Proyecto					
Segmentos de la Cadena de Valor	Insumos	Producción	Selección y Envasado	Procesamiento	Distribución y Marketing
Actores Claves	IDMA (Asistencia Técnica)	Pequeños Productores: Promedio – 1-2 ha	Consortio de Productores (centro de acopio)	Consortio de Productores (centro de acopio)	Mercado agrícola local Supermercados en Lima
Insumos/ Productos	Insumos: Semillas, Asistencia Técnica, Fertilizante Orgánico, Certificaciones	Productos: Una gran variedad de frutas y verduras ecológicas (orgánicas, certificadas por SGP)	Productos: Envases con aguacate orgánico, granadillas, chuva y papas nativas	Productos Terminados: Mermeladas y Pulpa de Jugo	Marca del Comprador, Marca Propia
Mercados Clave		Mercados Clave: Huanúco Mercado de Agricultores	Mercados Clave: Grandes Supermercados en Lima	Mercados Clave: Mercados Agrícolas	

Fuente: Elaboración Propia.

La ilustración de la cadena de valor de frutas y hortalizas muestra cómo este proyecto intentó intervenir en varios segmentos de la misma. En este proyecto, tanto los agricultores que producían para el mercado local de Huánuco, como aquellos que obtuvieron una certificación orgánica otorgada por terceros, necesitaban mejorar su nivel de competitividad. Esto les permitiría entrar de forma efectiva y directa a los canales de mercado local y nacional, evitando venderles a intermediarios a menor precio. Se abordaron varios cuellos de botella existentes en la cadena de valor, tales como: imagen del producto, calidad, productividad, valor agregado de los productos de segundo y tercer grado, desarrollo de envasados y herramientas para crear y fortalecer marcas. Aún queda mucho trabajo por hacer con respecto a la productividad y mejoras en la calidad del producto. El centro de acopio del consorcio trabaja por debajo de su capacidad y el bajo nivel de ventas impide la inversión en mejoras en la productividad y calidad. Otras tareas pendientes incluyen expandir la cartera de compradores para los productos y encontrar un mercado para productos procesados.

2 Durante las etapas de diseño del proyecto, es imprescindible llevar a cabo una evaluación de la competitividad del beneficiario utilizando un estudio de mercado como punto de referencia. Los criterios para evaluar la competitividad son: la productividad, calidad del producto/servicio, estándares y certificaciones, imagen del producto/servicio, logística de envasado, economía de escala, necesidad de agregar valor al producto/servicio, asesorar si el producto/servicio es adecuado para la comercialización de las pymes. Ver nota introductoria para mayor información.

➤ MODELO PARA LA INCLUSIÓN EN LA CADENA DE VALOR

Los pequeños y medianos productores son usualmente excluidos de la cadena de valor por su escasez de recursos, capacidades y conocimientos del mercado. Como se señaló anteriormente, las limitaciones primordiales que afectan el éxito de los proyectos de inclusión en las cadenas de valor agroalimentarias son 4: acceso a financiamiento, acceso a capacitación, acceso a los mercados y la coordinación y colaboración entre los productores y otros actores dentro de la cadena de valor. A continuación se presenta cómo cada una de estas restricciones fue abordada en este proyecto.



Análisis de los Cuatro Pilares en este Proyecto

Acceso a Financiamiento

- ▶ **Ningún componente de financiamiento se incluyó en este proyecto.**
- ▶ Los productores no tienen acceso a sistemas financieros formales.
- ▶ El flujo de caja es complicado debido al retraso en el pago a los productores (los supermercados pagan 45 días después de recibir los productos).
- ▶ Se requiere capital para comprar insumos e incrementar la productividad (Ej. Mejor infraestructura).

Desarrollo de Coordinación y Colaboración (horizontal y vertical)

- ▶ **Este es un pilar importante del proyecto.**
- ▶ Para obtener la certificación SGP, los productores se organizaron en grupos comunitarios con un productor líder. La institucionalización de SGP tuvo varios efectos positivos, incluyendo: el empoderamiento de los productores, el desarrollo de capital social y fuertes alianzas públicas y privadas.
- ▶ Previamente, algunos productores se encontraban organizados en asociaciones, pero este proyecto permitió la creación de un consorcio abierto a más productores.
- ▶ Para lograr una acción colectiva eficaz y asegurar la sustentabilidad, se necesitó capital social y agentes comerciales capaces. Al final de este proyecto, esto aún no se había conseguido plenamente.

Acceso a Capacitación

- ▶ **La capacitación fue un componente importante de este proyecto y tuvo mucho éxito logrando que los productores dominaran las habilidades enseñadas.**
- ▶ La capacitación técnica se centró en la producción orgánica y en la mejora de la productividad. Todos los productores obtuvieron la certificación SGP y 100 recibieron una certificación orgánica ofrecida por terceros.
- ▶ Capacitación para emprendedores en temas de comercialización y costos.
- ▶ Formación en habilidades interpersonales enfocadas en la importancia de la colaboración y en cómo trabajar juntos de manera eficaz.
- ▶ Las sesiones de capacitación eran prácticas, con expertos en cada tema. El método de entrenamiento más efectivo fue el de giras de estudio, en el cual los productores viajaban al extranjero para ver distintos ejemplos de pequeños productores que habían sido exitosamente incluidos en la cadena de valor.

Acceso a los Mercados

- ▶ **El acceso a los mercados no estuvo bien planeado. Se necesitaba la ayuda de una organización influyente.**
- ▶ Un supuesto clave del proyecto, fue que la certificación SGP para vender productos orgánicos dentro de Perú sería validada. Sin embargo, esta certificación fue sólo validada a nivel regional. La certificación SGP no fue validada por los compradores en Lima y esto exigió el ingreso de una tercera organización para certificar los productos como orgánicos.
- ▶ 100 productores obtuvieron la certificación orgánica para vender sus productos en Lima, sin embargo, están vendiendo sólo el 5% de su producción.
- ▶ El crecimiento del mercado local, dónde los productores pueden vender sus productos ecológicos, resultó ser fuente importante de demanda.



“Los Sistemas Participativos de Garantía (SPG) son sistemas de garantía de calidad que operan a nivel local. Certifican a productores en base a la participación activa de los actores. Se construyen a partir de la confianza, las redes sociales y el intercambio de conocimiento.”

➤ RESULTADOS DEL PROYECTO

RESULTADO	IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 415 productores fueron certificados bajo SGP. ▶ De estos 415 productores, 100 fueron certificados como productores orgánicos por un tercer organismo. ▶ Las ventas en el mercado local de agricultores aumentaron. ▶ Los productores establecieron su propio centro de acopio. ▶ Los productores formaron un consorcio para comercializar sus productos. ▶ Los 100 productores orgánicos certificados estiman vender toda su producción a un supermercado en Lima en 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aumento de los ingresos familiares. ▶ Mayor inversión en la educación para los niños. ▶ Empoderamiento de los productores <ul style="list-style-type: none"> • Los productores se sienten orgullosos de sus logros vendiendo sus productos en Lima. • Las mujeres también participan en el proyecto, por lo general se encargan de vender los productos en los mercados de agricultores. ▶ Aumento del sentido de responsabilidad y compromiso por parte del productor. ▶ Se invita a nuevos productores a participar en el consorcio.



"Hemos aprendido que debemos producir lo que demanda el mercado. Hemos estado aprendiendo, aprendiendo y aprendiendo acerca de calidad."

Victoriano Fernández, Presidente de La Asociación de Papas Nativas.

➤ ANÁLISIS DE LA INCLUSIÓN SUSTENTABLE

Este proyecto ha avanzado en términos de la incorporación en la cadena de valor de pequeños productores provenientes de la región de Huánuco. Sin embargo, los productores aún carecen de los conocimientos necesarios para administrar el consorcio en forma independiente (sin apoyo externo). Siguiendo el modelo de inclusión mencionado anteriormente, sólo dos pilares fueron plenamente incluidos en este proyecto:

- Los productores recibieron una **capacitación** integral que incluyó habilidades técnicas, de emprendimiento y sociales. El formato de dichas capacitaciones fue didáctico. Por otra parte, las becas ofrecidas a productores para aprender de las mejores prácticas aplicadas en otros países resultó ser un componente motivador para los productores.
- Durante el proyecto, se pudo entretejer **redes** consideradas sustanciales para los productores. Esto permitió impulsar el capital social para mejorar las iniciativas de colaboración. La colaboración y coordinación con otros actores dentro de la cadena queda pendiente de incorporación dentro del modelo de negocio.
- El componente de **acceso a mercado** no estuvo bien concebido en la etapa de diseño del proyecto, por lo que no arrojó resultados positivos en la fase de implementación. Recién al final del proyecto se logró materializar el compromiso por parte del comprador (de comprar la producción). Es importante incluir enfoques innovadores al comienzo del proyecto para lograr comprometer a los compradores.
- El **acceso a financiamiento** no fue incluido en el diseño del proyecto y resultó un inconveniente, ya que los productores no contaban con el capital suficiente para mejorar o expandir sus producciones.

Entre los elementos positivos que facilitaron el proyecto se incluyen:

- ▶ Alta demanda de productos orgánicos.
- ▶ Los productores ya producían sin agroquímicos.
- ▶ El organismo ejecutor estuvo trabajando con los beneficiarios durante un largo tiempo, por lo que ya contaba con un alto nivel de confianza entre los productores.
- ▶ Empoderamiento de la mujer. El mercado de agricultores de Huánuco está a cargo principalmente de mujeres. Además, son ellas las encargadas de ejecutar las actividades de procesamiento en el centro de acopio.

Algunos desafíos que limitaron el éxito del proyecto:

- ▶ Bajo nivel de desarrollo inicial de los beneficiarios. Algunos de ellos producían a nivel de subsistencia, sin experiencia en ventas. Además, muchos de ellos no pertenecían a ningún grupo o asociación. Se requirió de más tiempo para convertir a los pequeños productores en actores que fueran tanto económicamente sustentables como participantes independientes de la cadena de valor.

- ▶ Falta de infraestructura. Para poder efectuar las entregas, algunos beneficiarios necesitaban caminar durante horas.
- ▶ Suponer que SGP sería una garantía para certificar productos orgánicos fue una equivocación. Una investigación del mercado con énfasis en las normas y estándares que rige cadena de valor de las frutas y verduras habría revelado la información necesaria respecto a aquellas certificaciones ya validadas.

Este proyecto merece reconocimiento, ya que, productores viviendo en situación de pobreza han logrado comercializar productos envasados y de carácter orgánico en los principales supermercados de Lima, Perú. Sin embargo, los beneficiarios aún necesitan de apoyo externo, sobre todo para manejar el consorcio de forma independiente. Un resumen del análisis efectuado se presenta en la tabla de abajo.

➤ PRESUPUESTO DEL PROYECTO

El presupuesto inicial de este proyecto fue de US\$662.920, con US\$397.990 proporcionados por FOMIN y US\$264,930 proporcionados por IDMA. Fondos adicionales fueron provistos por el Gobierno Regional de Huánuco (capacitación y materiales de oficina) y FONDAM (centro de acopio).



"Mi vida ha mejorado. En mi familia nunca hubo un profesional antes de trabajar con IDMA. Ahora, tres de mis hijos han podido asistir a la universidad.."

Presidente de la Asociación de Productores Ecológicos.

ANÁLISIS

	CRITERIOS	PUNTOS CLAVE	VALORACIÓN
CADENA DE VALOR SELECCIONADA	Producto Objetivo	Los productos orgánicos se adaptan bien a una producción pequeña o mediana gracias a la alta intensidad de mano de obra que requieren y a los márgenes que generan dado que los costos de insumos son inferiores (fertilizantes orgánicos) y los precios de venta son superiores. Viabilidad comercial: una demanda local creciente en supermercados nacionales por productos orgánicos. La certificación es esencial.	●
	Beneficiarios	El nivel de desarrollo de los beneficiarios era muy bajo. Esta fue la primera vez que intentaron vender sus productos fuera de su territorio, y para algunos, era la primera vez que vendían sus cosechas. Muchos no se encontraban asociados antes del programa.	◐
INCLUSIÓN	Cuatro Pilares de Inclusión	Algunos componentes faltaron ser incluidos en el diseño del proyecto, tales como acceso a financiamiento y acceso a mercado, lo que limitó la inclusión en la cadena de valor.	◐
	Competitividad	Antes del proyecto, los productores necesitaban: mejorar su productividad, la calidad de su producto, lograr economías de escala y tener acceso al mercado. A través de este proyecto, fueron capaces de mejorar sus vínculos con el mercado, aunque aún necesitan apoyo en este aspecto; desarrollaron economías de escala mínimas para abastecer a los mercados de Lima; y mejoraron la productividad y la calidad del producto al incorporar nuevas técnicas enseñadas por expertos. Sin embargo, aún necesitan mejorar la proporción de productos de primera calidad en su cosecha. Riesgos: bajo nivel educacional de los productores y bajo desarrollo económico en Huánuco. Carecían de habilidades administrativas para manejar el consorcio. La infraestructura no se encontraba bien desarrollada y muchos productores debían caminar por horas para poder vender sus productos.	◐
	Mejora Competitiva / potencial para agregar valor	La gama de productos orgánicos se puede ampliar para incluir otras frutas y hortalizas en el futuro. También, los productos de segunda o tercera pueden ser utilizados para ser procesados, creando productos de valor agregado como mermeladas y concentrados de jugo. Un establecimiento para procesar y elaborar estos productos fue construido en el centro de acopio del consorcio.	●
	Sostenibilidad Económica	Al final del proyecto, aún se requería de un componente financiero y de fortalecimiento de acceso a mercado. Esto garantizaría la sustentabilidad. Para sustentar el consorcio, hace falta contratar personal administrativo para lo cual es necesario generar ingresos que puedan destinarse a la contratación de personal administrativo. Al final del proyecto los productores no eran capaces de manejar el consorcio.	○
	Sostenibilidad Social	El proyecto incluyó dos aspectos claves: Componente de Género: Empoderamiento de las mujeres; las mujeres comenzaron a ser reconocidas como actores importantes en la comercialización y también como parte del proceso de toma de decisiones. Juventud y futuros profesionales: Las familias invertían en la educación de sus hijos para que estos pudiesen ayudarles en un futuro a profesionalizar sus actividades agrícolas.	●
	Sostenibilidad Medioambiental	Los cultivos orgánicos tienen importantes beneficios medioambientales, evitan el uso excesivo de tierra y de agroquímicos. Además, los beneficiarios cultivan diversos productos en sus predios lo que ayuda a la riqueza del suelo.	●
	Externalidades / Impacto	Este proyecto tuvo varios impactos positivos: muchos beneficiarios no habían comercializado sus productos; este proyecto ha generado empoderamiento en los productores. Los productores se sienten orgullosos de sus logros, vendiendo sus productos en Lima. Además, las familias incrementaron sus ingresos y extendieron la educación para sus hijos. Las mujeres también participaron en el proyecto; encargándose, por lo general, de vender los productos en el mercado de agricultores. Se invita a la participación de nuevos productores dentro del consorcio.	●
IMPACTO	Potencial de Réplica	Los aspectos de coordinación y colaboración, tanto entre los productores como entre los grupos de productores y otros actores dentro de la cadena de valor fueron sólidos. Este modelo podría ser replicado por otros proyectos.	◐

Débil ○ Mediano ◐ Fuerte ●



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID