

# **Lineamientos para el análisis de cadena**

**Jon Hellin y Madelon Meijer,**

**Noviembre del 2006**

## Contenido

<b>LINEAMIENTOS PARA EL ANÁLISIS DE CADENA</b> .....	<b>1</b>
<b>CONTENIDO</b> .....	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>2. MAPEANDO EL MERCADO</b> .....	<b>3</b>
2.1 ¿QUÉ ES UNA CADENA DE VALOR? .....	3
2.2. MAPEANDO LA CADENA DE VALOR.....	4
2.3 EL MAPA DEL MERCADO.....	7
<b>3. USO PRÁCTICO DEL MARCO TEÓRICO DEL MAPA DE MERCADO</b> .....	<b>9</b>
3.1 DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: EL RETO.....	9
3.2 EL CASO DE CHIAPAS, MÉXICO: LAS PRIMERAS CAPAS DE PINTURA.....	10
<i>Seleccionando un área de proyecto</i> .....	10
<i>Distribuidores de semillas</i> .....	11
<i>Despachos</i> .....	13
<i>Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA)</i> .....	13
<i>Agricultores</i> .....	13
<i>Compradores de maíz</i> .....	15
<i>Entonces, ¿qué hemos aprendido hasta el momento?</i> .....	17
<i>Próximos pasos en Chiapas</i> .....	19
3.3 EL CASO DE BOLIVIA Y ECUADOR: LAS PRIMERAS CAPAS DE PINTURA.....	19
<i>La Cadena de Papa en Ecuador (Palabras no traducidas en el gráfico)</i> .....	20
<i>Identificación de barreras y oportunidad e impacto sobre los recursos naturales</i> .....	21
<i>Temas para los grupos focales de los agricultores</i> .....	21
<i>Entrevistas semi-estructuradas</i> .....	21
<i>Expertos de PROINPA y otras instituciones</i> .....	22
<i>¿Qué hemos aprendido hasta el momento? Ejemplo del Ecuador</i> .....	22
<b>4. RESUMEN</b> .....	<b>24</b>

## 1. Introducción

En el 2004, ESA inició un programa de investigación sobre mercados agrícolas y su relación con las decisiones a nivel de unidad agrícola con respecto a la utilización de los recursos genéticos de los cultivos. Éste se fundamenta en la premisa de que los mercados agrícolas pueden influenciar significativamente el nivel de acceso de los agricultores a las semillas y los recursos genéticos de los cultivos que poseen y, por tanto, en las decisiones sobre su utilización. Para comprender de mejor manera las decisiones que los agricultores realizan sobre qué variedades de cultivo producir, se requiere conocer más, entre otras cosas, sobre:

- Las variedades de semillas disponibles para los agricultores a través de los mercados formales (e informales)
- Si las variedades de semillas en oferta reflejan genuinamente las necesidades de los agricultores
- El punto hasta el cual los mercados productivos de maíz, papas, sorgo, mijo, etc. influyen sobre las variedades que los agricultores producen (y, por tanto, los tipos de semillas que requieren)

¿Cómo hacer esto? ¿Se deben utilizar métodos cuantitativos o cualitativos? Y sobre todo, ¿dónde empezamos? Una buena forma de empezar es “mapear el mercado”, comprender los diferentes actores en las cadenas de semillas y las cadenas de productos (ej.: granos y tubérculos) y la relación entre éstas, junto a los factores que determinan cuán bien o mal están funcionando las cadenas. Se necesita esta información para esclarecer algunos de los factores que determinan por qué los agricultores compran diferentes tipos de semillas, entre otros. El conocer a los diferentes actores también nos ayuda a identificar a dónde otras herramientas de investigación deberían estar dirigidas, tal como la encuesta a los vendedores.

Estos lineamientos se fundamentan en un enfoque cualitativo para mapear las cadenas de valor que hemos utilizado en México, Bolivia y Ecuador. Como explicaremos después, el análisis de cadena de valor es un proceso iterativo y si bien se puede identificar asuntos predeterminados para la discusión, resulta mucho más complicado (y de alguna manera restrictivo) tratar de prescribir preguntas específicas que deberían ser utilizadas por quienes trabajan en otros casos de estudio. En este documento presentamos el marco conceptual que guió nuestro trabajo –el mapa de mercado- y luego detallamos el proceso que utilizamos en México. Esperamos que ello les permita comprender de mejor manera cómo realizamos el ejercicio de mapeo de la cadena de valor y, a su vez, cómo usted lo puede desarrollar.

Nos referiremos después a la analogía de pintar una casa: de añadir color o más detalle, en referencia a cómo funcionan las cadenas de las semillas y de los productos en los tubérculos/granos. Podemos ver que el análisis cualitativo de la cadena de valor constituye la base o las primeras capas de pintura. Mucho más detalle y riqueza proviene del uso de otras metodologías de investigación, tales como el informante clave o la encuesta al vendedor. Estas metodologías dan más color a las cadenas y esclarecen las relaciones entre el acceso al mercado y la diversidad de los cultivos.

## 2. Mapeando el mercado

### 2.1 ¿Qué es una cadena de valor?

El primer paso para mapear el mercado es delinear la cadena de valor. El flujo de semilla hacia los agricultores y de grano o tubérculos hacia el mercado ocurre a lo largo de cadenas. A estas se puede denominar como cadenas de valor porque mientras el producto se mueve de actor de la cadena a actor de la cadena, por ejemplo de productor a intermediario y a consumidor, éste gana valor. Una cadena de valor puede ser definida como *todo el conjunto de actividades que son requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción, a*

*través de las diferentes fases de la producción (incluyendo una combinación de transformación física y los insumos de varios servicios de productores), entrega a los consumidores finales y desecho después de ser utilizado.* Los actores de la cadena que realizan transacciones con un producto particular que se mueve a lo largo de la cadena incluyen proveedores de materia prima (por ejemplo, semillas), agricultores, comerciantes, procesadores, transportistas, mayoristas, minoristas y consumidores finales. Una versión simplificada de la cadena de valor se muestra en la Figura 1.

**Figura 1** Una cadena de valor simplificada

Proveedores de semillas → Agricultores → Comerciantes → Procesadores → Exportadores/Importadores → Minoristas → Consumidores

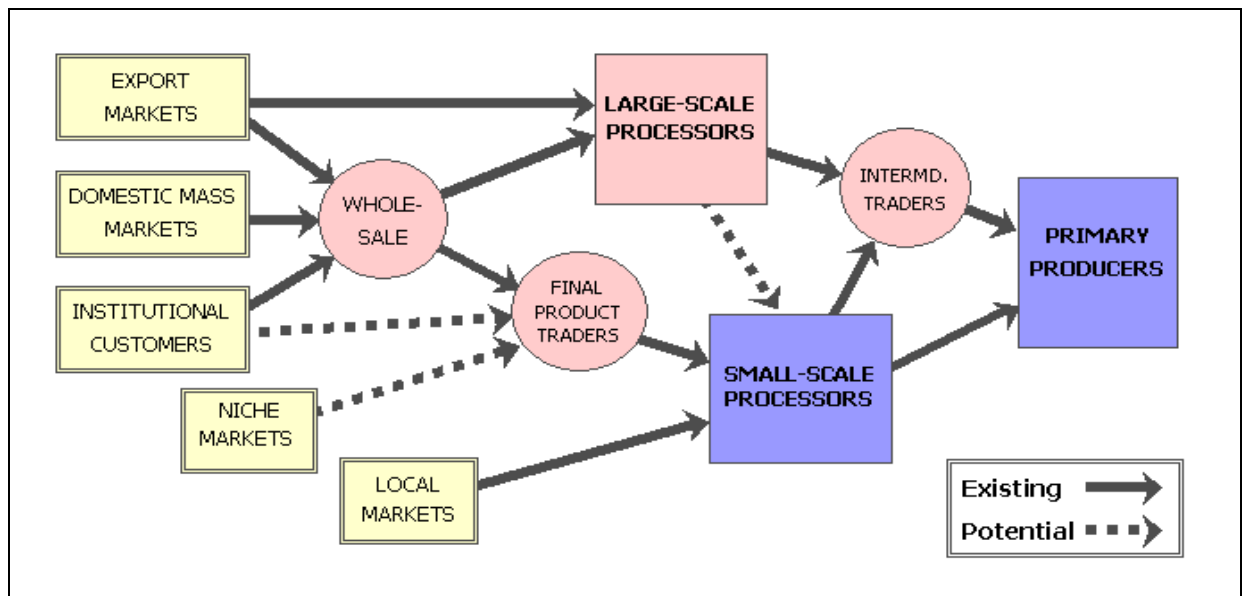
En la vida real, las cadenas de valor son mucho más complejas que en el ejemplo precedente. En muchos casos, las cadenas de insumos y de producto comprenden más de un canal y estos canales también pueden ofertar a más de un mercado final. Por tanto, un mapeo integral describe los canales que interactúan y que compiten (incluyendo aquellos que quizá no involucran de ninguna manera a los pequeños productores) y la variedad de mercados finales con los que éstos están conectados (ver Figura 2).

## 2.2. Mapeando la cadena de valor

Las cadenas de valor pueden ser mapeadas y analizadas utilizando el análisis de cadena de valor (ACV) que puede incluir herramientas cualitativas y/o cuantitativas. No existen reglas fijas sobre qué enfoque es mejor, pero existen razones fuertes para recomendar en primer lugar la utilización de un enfoque cualitativo, seguido (de contar con el tiempo y los recursos necesarios) con un estudio cuantitativo (ver Recuadro 1). La analogía que corresponde es la de pintar una casa: la capa de base es proporcionada por un estudio cualitativo corto (los lineamientos para la investigación cualitativa per se son detallados posteriormente).

El estudio inicial añade un poco de color, pero se requiere pintar varias capas de pintura para apreciar el efecto final. Lo que hemos hecho es el equivalente de nuestra capa de base. Podemos ver quienes son los diferentes actores de la cadena de valor, pero no tenemos idea de las relaciones entre ellos, de los precios y cantidades para que la semilla se mueva a través del primer eslabón de la cadena; la diversidad de cultivos encontrados en los terrenos de los agricultores, los precios y cantidades de los granos o tubérculos mientras se mueven a la derecha de la cadena; la explicación de por qué los agricultores están comprando la semilla x o la semilla z. Necesitamos más color: requerimos más capas de pintura. Podemos añadir este color a través de herramientas cualitativas (por ejemplo, entrevistas semi-estructuradas y grupos focales) y/o cuantitativas (por ejemplo, encuestas a hogares o cuestionarios), ver la Figura 3. Si el tiempo y los fondos son limitados, puede ser mejor focalizarse en investigación cualitativa, teniendo en cuenta que una gran cantidad de información sobre los precios y las cantidades puede ser, de todas formas, recolectada a partir de la investigación cualitativa y frecuentemente de las fuentes secundarias como estadísticas nacionales.

**Figura 2 Una cadena de valor más compleja\***



*Traducción de términos al español:*

<i>Mercados de Exportación</i>	<i>Mayoristas</i>	<i>Procesadores de pequeña escala</i>
<i>Mercados nacionales de masas</i>	<i>Procesadores de gran escala</i>	<i>Productores primarios</i>
<i>Consumidores institucionales</i>	<i>Producto final</i>	
<i>Mercados nicho</i>	<i>Intermediarios/</i>	
<i>Mercados locales</i>	<i>Comerciantes</i>	
<i>Simbología flechas:</i>	<i>Existentes</i>	<i>Potenciales</i>

\*Desafiando lo convencional, la Figura 2 revierte la dirección de la cadena. Muestra el flujo de ganancias de los mercados a lo largo de la cadena de productores primarios, ante que (como es convencional) el flujo de los bienes en la dirección opuesta. Ello enfatiza en una perspectiva dirigida por la demanda.

**Recuadro 1 Descifrando la complejidad de la realidad de los actores de la cadena de valor: combinando investigación cualitativa y cuantitativa**

Las iniciativas para comprender las realidades de los diferentes actores de la cadena de valor están plagadas de dificultades. Los investigadores como nosotros inevitablemente dependen de la propia información de los actores. Necesitamos cuestionarnos continuamente si los indicadores desarrollo son válidos: si miden el concepto que deben medir y si la información que recogemos es confiable –por ejemplo, una pregunta es poco útil si algunos de los actores de la cadena de valor como los agricultores dan una respuesta un día y otra al día siguiente. El asegurar un alto grado de validez y confiabilidad es una de las preocupaciones persistentes en cualquier estrategia de investigación de las ciencias sociales y puede resultar particularmente difícil en el contexto de los pequeños agricultores y cadenas de valor.

Una de las herramientas cuantitativas de investigación más utilizadas son los cuestionarios. Éstos tienen muchas ventajas, por supuesto, pero la falencia de confiar exclusivamente en una herramienta cuantitativa como el cuestionario es que no existe forma de compensar mediante un incremento en la rigurosidad del análisis, lo incierto y el nivel de imprecisión que tienen lugar en el proceso de medición. Adicionalmente, los cuestionarios pueden implicar relaciones interpersonales de poder y distorsionar las realidades de los actores de la cadena de valor, dirigiéndolos hacia escenarios centrales preestablecidos. En los cuestionarios también

se puede evidenciar el mismo grado de subjetividad que normalmente se le atribuye a la investigación cualitativa, al reflejar la predisposición del investigador.

Los cuestionarios normalmente no logran capturar muchos de los detalles de las realidades de los actores, debido a que sus sistemas de conocimiento normalmente no están codificados verbal o numéricamente. En este caso, los datos cualitativos, tales como los obtenidos mediante técnicas de observación participante y las entrevistas semi-estructuras pueden presentar de mejor forma sus percepciones y realidades. De hecho, la observación, la entrevista y la conversación casual causan menos sospecha que los métodos de investigación que involucran a extraños escribiendo respuestas.

En nuestra investigación de cadena de calor la mejor forma de proceder puede implicar una combinación juiciosa de las herramientas de investigación cuantitativa y cualitativa (ver Figura 3). Cuando los estudios cuantitativos son combinados con una comprensión plausible sobre las situaciones complejas de la vida real que caracteriza a los buenos estudios cualitativos, se puede obtener una profunda comprensión de los problemas y oportunidades que enfrentan los diferentes actores en las varias cadenas de valor en las que nos concentraremos. Una comprensión real del modo en que funciona una cadena de valor específica puede “abrir puertas”: agrícolas, procesadores y otros actores de la cadena de valor puede juzgarnos sobre la base de nuestra conducta, actitudes y preguntas y, por tanto, las preguntas irrelevantes y sin sensibilidad cultural pueden dar como resultado escepticismo, desconfianza y falta de cooperación. Se puede ganar mucho al comprender cómo funcionan estas cadenas, antes de diseñar un cuestionario.

**Figura 3 Herramientas para la investigación de la cadena de valor**

#### **Observación Participante**

- Fundamental para gran parte de las investigaciones cualitativas, especialmente para los estudios antropológicos
- Lleva al investigador a una mayor comprensión sobre las características de la situación que está siendo investigada.

#### **Entrevistas semi-estructuras y reuniones de grupos focales**

- Conversaciones guiadas en las que los temas están predeterminadas y durante las cuales surgen nuevas preguntas y asuntos como resultado de la discusión y los análisis visualizados
- Son más un arte que un conjunto de procedimientos establecidos y el proceso de la entrevista es dinámico e iterativo
- Las conversaciones persona a persona y las reuniones de grupo se requieren porque un sesgo frecuente en el desarrollo es pensara en términos de “agricultor” (y otros actores de la cadena de valor, a pesar de que las decisiones agropecuarios no son tomadas por el agricultor en forma aislada, sino influenciadas por presiones y creencias sociales
- Adicionalmente, las entrevistas con grupos pueden ser más útiles que aquellas con individuos, debido a que los miembros del grupo están intercambiando conocimientos, mayores a los de una sola persona.

**Cuestionario**

- La información cuantitativa permite una evaluación más objetiva y facilitan la valoración de patrones, tendencias y relaciones entre diferentes actores de la cadena de valor
- Los cuestionarios enfatizaron en lo que los actores de la cadena de valor están haciendo, mientras que las herramientas de investigación cualitativa no sólo proporcionaron un medio para verificar la fiabilidad de la información de los cuestionarios, sino que permitieron aproximarse mejor a porqué los actores están haciendo lo que hacen y cómo formulan sus decisiones.

**2.3 El Mapa del Mercado**

Si queremos comprender mejor la lógica que está detrás de las decisiones de los agricultores en relación a los tipos de semillas que compran, entonces se requiere conocer los factores que influyen en la forma en que funcionan las cadenas de valor. Es aquí cuando el mapa del mercado se torna útil. El mapa del mercado es una herramienta conceptual y práctica que nos permite identificar asuntos de política que pueden estar deteniendo o impulsando el funcionamiento de la cadena y también de las instituciones y organizaciones que proporcionan servicios (ej.: la información de mercado, los estándares de calidad) y que los diferentes actores de la cadena de valor requieren para tomar decisiones mejor informadas.

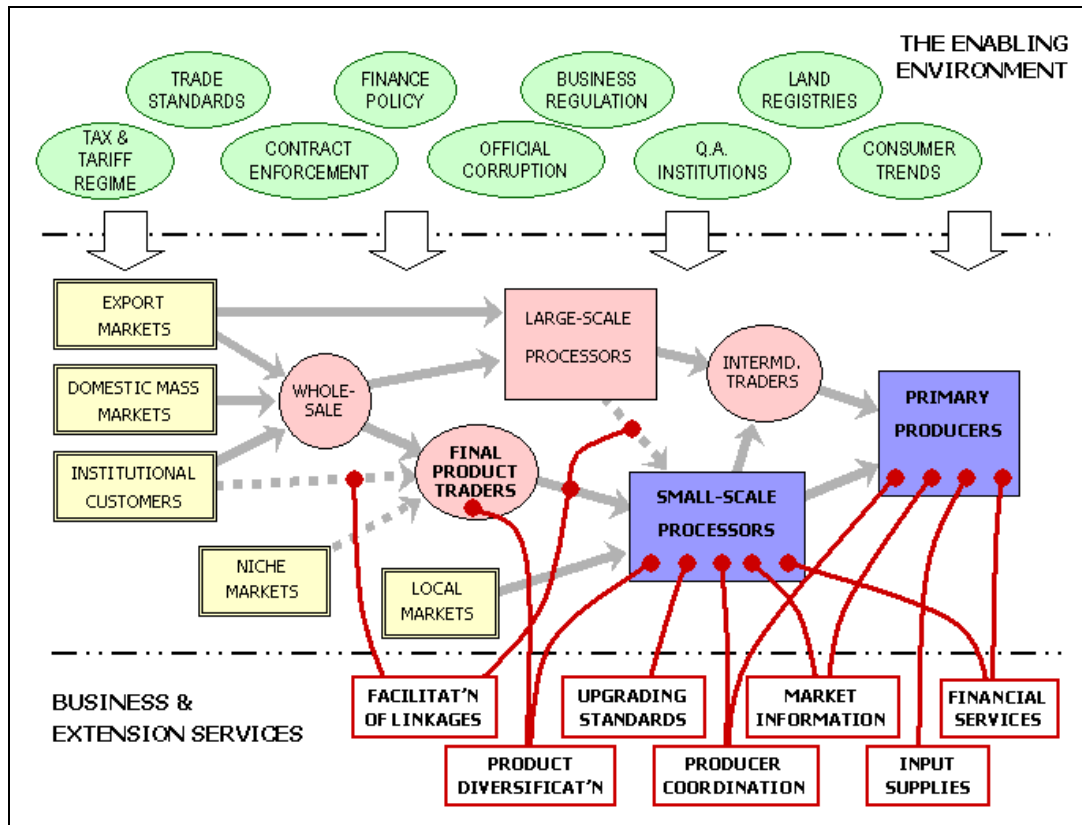
Por ejemplo, un grupo de agricultores puede no conocer que un determinado proveedor de semillas tiene como parte de su oferta un cierto tipo de semilla que ningún otro proveedor tiene para ofrecer. Si los agricultores no saben que esta semilla está en oferta, podrían no comprarla y consecuentemente esa variedad particular no será plantada. Otro tipo de ejemplo es que los agricultores pueden escuchar en la radio que existe una creciente demanda de un tipo particular de maíz. Al escuchar esto en la radio, ellos podrían decidir buscar el tipo de semilla de maíz en cuestión. Para comprender la toma de decisiones de los agricultores en relación a qué semilla comprar, es importante conocer de dónde obtienen o no obtienen información los agricultores.

El Mapa del Mercado está constituido de tres componentes interrelacionados (Ver Figura 4):

- Los actores de la cadena de valor (ver supra)
- Un entorno promotor (infraestructura y políticas, instituciones y procesos que dan forma al entorno del mercado)
- Proveedores de servicios (los servicios de negocios o de extensión que apoyan las operaciones de la cadena de valor)

El entorno promotor consiste en factores y tendencias críticas que dan forma al entorno de la cadena de valor y las condiciones de operación, pero pueden llevaras al cambio. Estos factores del “entorno promotor” se generan por estructuras (autoridades nacionales y locales, agencias de investigación, etc.) e instituciones (políticas, regulaciones y prácticas) que van más allá del control directo de actores económicos en la cadena de valor. El propósito de mapear este entorno promotor no es simplemente identificar el status quo, sino comprender las tendencias que están afectando toda la cadena de valor y examinar los poderes e intereses que está manejando ese cambio. Este conocimiento puede ayudar a determinar avenidas y oportunidades para una acción realista, cabildeo y emprendimientos de política (actividades que no suelen estar involucradas como parte del Proyecto de Mercado de Semillas).

**Figura 4 El mapa completo de mercado**



**Traducción de términos al español**

<i>El entorno promotor</i>	<i>Estándares comerciales</i>	<i>Política financiera</i>	<i>Regulaciones de Negocios</i>	<i>Registros de tierra</i>
<i>Régimen de impuestos y tasas</i>	<i>Obligatoriedad de cumplir contratos</i>	<i>Corrupción oficial</i>	<i>Instituciones Q.A.</i>	<i>Tendencias de consumidores</i>
<i>Actores</i>				
<i>Mayoristas</i>	<i>Procesadores de gran escala</i> <i>Procesadores de pequeña escala</i>	<i>Comerciantes intermediarios</i>	<i>Productores primarios</i>	<i>Comerciantes finales</i>
<i>Mercados</i>				
<i>Mercados de exportación</i>	<i>Mercados masivos domésticos</i>	<i>Cientes institucionales</i>	<i>Mercados nicho</i>	<i>Mercados locales</i>
<i>Servicios de negocios y extensión</i>	<i>Facilitación de conexiones / asociaciones</i>	<i>Mejoramiento de estándares</i>	<i>Información de mercado</i>	<i>Servicios financieros</i>
<i>Diversificación de productos</i>	<i>Coordinación de productores</i>	<i>Suministro de insumos</i>		

En las cadenas de valor más efectivas, los actores que actualmente forman parte de la cadena (realizan transacciones del producto principal) son apoyados por los servicios de negocios y extensión de otras empresas y organizaciones de apoyo (proveedores de semillas e intermediarios). Existe una necesidad progresiva de que los actores de la cadena accedan a los diferentes servicios, tanto de mercado como técnicos.

El tercer componente del marco del Mapa del Mercado está relacionado con el mapeo de estos servicios que apoyan, o potencialmente podrían apoyar, la eficiencia general de la cadena de valor. Los servicios que pueden agregar valor son muchos e incluyen:



- Suministro de insumos (semillas, ganado, fertilizantes, etc.)
- Información de Mercado (precios, tendencias, compradores, proveedores)
- Servicios financieros (como crédito, ahorro y seguros)
- Servicios de transporte
- Control de calidad, monitoreo y acreditación
- Apoyo para el desarrollo de productos y diversificación

Ya hemos introducido el componente del mapa de Mercado –la cadena de valor- pero los otros componentes –el entorno promotor y los proveedores de servicios- tienen un gran impacto sobre el funcionamiento de las cadenas de valor y, por tanto, en nuestro caso, en el impacto de los mercados sobre la diversidad de los cultivos (ver Recuadro 2)

### **Recuadro 2 El entorno promotor, proveedores de servicio y diversidad de cultivos en México**

El mapa de mercado, por ejemplo, mostró ser una herramienta útil durante el trabajo en México. Los agricultores y proveedores de semilla nos señalaron que la disponibilidad de semillas está muy influenciada por los subsidios que el estado y el gobierno federal proporcionan a los productores de semillas híbridas y de variedades polinizadas abiertamente (OPV).

Existe evidencia de que estos subsidios están desalentando las prácticas tradicionales de reciclaje de los agricultores: con el subsidio, las semillas OPV son gratuitas, de forma que existe poco incentivo para continuar cultivando las semillas, cuando se puede obtener paquetes de 20 kg de semilla tratada sin costo. En el contexto del mapa de mercado, una de las más grandes influencias sobre las semillas que los productores compran es la política ambiental.

## **3. Uso práctico del marco teórico del mapa de Mercado**

### **3.1 De la teoría a la práctica: el reto**

En la sección 2 se presentó un marco conceptual. El mapa de mercado nos ayuda a comprender cómo las funciones de una cadena de valor y el grado hasta el cual se mantienen la diversidad de cultivos, pueden ser desalentados o promovidos. Los marcos conceptuales son excelentes, pero se requiere convertir al marco teórico en una herramienta práctica: ¿cómo vamos a utilizar este marco para guiar las actividades de nuestra investigación cualitativa?

Se han solicitado listas detalladas de preguntas para las entrevistas semi-estructuradas y las reuniones de los grupos focales. Tenga en mente, sin embargo, que como se ha indicado en la Figura 3, las entrevistas semi-estructuradas (y las reuniones de los grupos focales) consisten en un proceso de entrevistas que es dinámico e iterativo. El proceso involucra conversaciones en las que los temas son predeterminados, pero en los que las preguntas y las aproximaciones surgen durante la discusión. El proyecto es más un arte que una ciencia. No podemos proporcionar una lista detallada de preguntas para cada estudio de caso, pero podemos describir el proceso que utilizamos en México, Bolivia y Ecuador y esperamos que esto le pueda ayudar a llevar adelante la investigación cualitativa. Jon puede ser contactado en cualquier

momento para discutir cualquier aspecto del trabajo sobre la cadena de valor ([j.hellin@cgiar.org](mailto:j.hellin@cgiar.org)).

### 3.2 El caso de Chiapas, México: las primeras capas de pintura

#### *Seleccionando un área de proyecto*

CIMMYT ha realizado investigaciones en La Frailesca en Chiapas desde el año 2002 y, por tanto, conocimos la existencia de un próspero mercado de semillas y que ello la convertiría en una localidad idónea. Esto, claramente, no es el caso para todos. En el caso de que se requiera seleccionar un área de proyecto, lo primero a realizar es discutir el proyecto con “personas referentes”, por ejemplo, en el caso de Bolivia, se dialogó con PROINPA, que había realizado numerosas investigaciones sobre las papas.

CIMMYT tenía la ventaja de haber trabajado en La Frailesca anteriormente y había identificado previamente los principales actores en las cadenas de insumos de semillas y de productos maíz), así como las relaciones entre éstas (ver Figura 5).

#### **Figura 5 Actores en las cadenas de insumos en La Frailesca, Chiapas**

Sub-distribuidores (almacenes de venta de suministros agrícolas)  
Empresas  
Distribuidores  
Agricultores  
Candidatos políticos

Habíamos, por tanto, aplicado ya, más de una capa de pintura. De no haber tenido esta información, habríamos tenido que construir un bosquejo de los diferentes actores de la cadena y explorar más en detalle cómo interactúan entre sí. Tal como está, a pesar de nuestro conocimiento de los actores clave de la cadena, sabíamos que la situación era fluida y que la relación entre los actores había cambiado probablemente. Entonces, decidimos volver a lo básico. Identificamos un número de asuntos que queríamos explorar más en detalle durante la investigación cualitativa:

1. Tipos de semilla de maíz que los agricultores demandan.
2. Razones por las que los agricultores escogen una semilla en particular (atributos de la semilla, existencia de subsidios gubernamentales para diferentes tipos de semillas)
3. Frecuencia con la que los agricultores compran la semilla
4. Grado hasta el cual la semilla mejorada está ingresando al sistema informal de semillas
5. Razones por las que un agricultor continúa o deja de cultivar especies
6. Estructura del mercado de granos de maíz y precios ofrecidos a los agricultores
7. Impacto del mercado de granos sobre la toma de decisiones de los agricultores en relación a los tipos de semillas a plantar

La lista anterior puede ser vista como nuestros temas predeterminados (ver sección 3.1 supra). Estos temas podrían ser abordados integralmente únicamente, dialogando con todos los actores de la cadena. Por ejemplo, al conversar únicamente con los

distribuidores de semillas podríamos haber abordado únicamente el primero (tipos de maíz que los agricultores están demandando) pero no el número dos (las razones por las que los agricultores escogen un tipo de semilla en particular), esta información se podía obtener únicamente al tratar con los propios agricultores.

Nuestro análisis de cadena de valor cualitativo nos permitió rápidamente obtener una mayor comprensión de los diferentes actores en las cadenas de insumos (semillas) y productos (maíz). Obtuvimos este resultado dialogando con informantes clave (yendo a una comunidad y conversando con los agricultores, posteriormente manejando al siguiente pueblo y dialogando con los distribuidores de semillas y los compradores de granos). El enfoque cualitativo es realmente una perspectiva antropológica.

### *Distribuidores de semillas*

Sabíamos que en el mercado formal de semillas sólo se comerciaba semillas híbridas y OPV de maíz y teníamos de antemano una lista de todos los distribuidores de semillas en La Frailesca. También conocíamos que la mayoría de ellos tenía su centro de distribución en Villaflores, el centro principal. Nosotros (Jon, Dagoberto y un asistente de investigación de CIMMYT) pasamos dos días visitando a los distribuidores de semillas (ver fotografías 1 y 2) y hablando con ellos sobre el sistema de distribución de semillas.

**Fotografía 1** Distribuidor de semillas Christiani Burkard



**Fotografía 2** Entrevista semi-estructurada con un distribuidor de semillas



Sabíamos qué información queríamos y guiados por ello, abordamos a cada distribuidor con las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipos de semillas están distribuyendo?
- ¿Qué volúmenes están vendiendo cada año?
- ¿A qué precio venden su semilla?
- ¿Cuál es el porcentaje de ventas si se trata de semillas subsidiadas?
- ¿Cómo funciona el sistema de semillas subsidiadas?
- ¿De dónde obtienen las semillas para la venta (región y de quién)?

La naturaleza iterativa de este trabajo es ejemplificada en la última pregunta. Las respuestas de los distribuidores de semilla nos permitieron establecer una nueva guía de preguntas:

- ¿Qué pasaría al suministro de semillas si el gobierno eliminara el subsidio?
- ¿Promueve activamente las semillas híbridas y OPV durante los días en el campo?
- ¿Trabaja con algún “despacho”?
- ¿Vende semillas a través de las tiendas de las comunidades?

Nuevamente, las preguntas a lo anterior nos permitieron establecer un nuevo conjunto de preguntas, particularmente en torno al rol de los despachos y al hecho de que parecían estar jugando un rol menos prominente e la distribución de semillas del que tenían hacia algunos años. Queríamos encontrar saber más sobre porqué el rol de los despachos había cambiado. Los distribuidores de semillas nos dieron una lista de nombres de algunos despachos y fuimos a visitarlos en sus oficinas en VillaFlores.

### ***Despachos***

Las entrevistas semi-estructuradas con los despachos enfatizaron en su (cambiante) rol en la cadena de suministro de semillas:

- ¿Podría explicar cómo trabaja?
- ¿Cuál es su relación con los distribuidores de semillas?
- ¿Por qué tipo de semilla de maíz preguntan los agricultores?
- ¿Cómo financia su trabajo (sabíamos que el trabajo de los despachos está parcialmente subsidiado)?

Los despachos se mostraron muy abiertos a la situación que ha cambiado: trabajar con agricultores se había vuelto dificultoso debido a que éstos ya no pagaban por el paquete técnico que los despachos ofrecen (a pesar de que este paquete estaba subsidiado). Algunos despachos se habían rendido en el sector agrícola y estaban ofreciendo asesoría técnica y de marketing a la pequeña empresa manufacturera. Durante las entrevistas se clarificó que el rol continuo de los despachos en términos de agricultura y maíz se mantenía debido a que constituían el canal para que los grupos de agricultores accedieran a crédito subsidiado. Decidimos buscar a las organizaciones que proporcionan el crédito.

### ***Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura (FIRA)***

FIRA es un ente gubernamental dependiente del Banco de México que proporciona crédito a los agricultores. La reunión con FIRA fue muy concreta porque básicamente queríamos conocer más sobre FIRA:

- ¿Qué hace?
- ¿Cómo canaliza créditos a los agricultores?
- Sus perspectivas sobre el futuro de la pequeña producción de maíz

Exploramos estos tópicos durante 90 minutos de relajada conversación en la Oficina de FIRA en Villa Flores. Al salir de esta reunión, obtuvimos una mayor aproximación sobre las formas en que los agricultores acceden a las semillas y al crédito. FIRA presta dinero a bajas tasas de interés a un número de bancos que, a su vez, proporcionan crédito a los agricultores a tasas más bajas de las que obtendría si los bancos estuviesen prestando su propio dinero. FIRA y los bancos como HSBC utilizan el apoyo del sector agrícola más de lo que creen: el trabajo diario está tercerizado a los despachos. Los bancos, FIRA y los despachos trabajan únicamente con grupos de campesinos y no con individuos. Existe, por tanto, un incentivo para que los agricultores se organicen. Los despachos ganan dinero vendiendo un paquete técnico a los grupos de agricultores. FIRA también subsidia a los grupos de productores para que puedan pagar más fácilmente el paquete técnico que proporcionan los despachos. FIRA reduce el subsidio en escala descendente: de 70% del paquete en el primer año a 20% en el cuarto año. FIRA confirmó lo que los despachos nos dijeron: los agricultores frecuentemente no cumplían con el pago de préstamos y los despachos estaban cada vez más trabajando con pequeñas empresas.

### ***Agricultores***

Era tiempo de ir al campo y hablar con los agricultores. Una vez más, CIMMYT tomó ventaja del hecho de haber trabajado en varias de las comunidades agrícolas en La Frailesca. Fue relativamente fácil iniciar el trabajo en las comunidades, acordando una reunión para una hora más tarde del mismo día, aprovechando las horas de espera para visitar los sembríos y hablar con los campesinos que encontrábamos. Las reuniones de los grupos focales (ver fotografía 3) fueron conducidas de forma similar a las entrevistas semi-estructuras en el sentido de que nosotros escogimos unos pocos temas predeterminados.



**Foto 3 Reunión de Grupo Focal con Agricultores en Chiapas**

Regresando a la lista anterior, las discusiones con los agricultores nos dieron la oportunidad de explorar más en detalle:

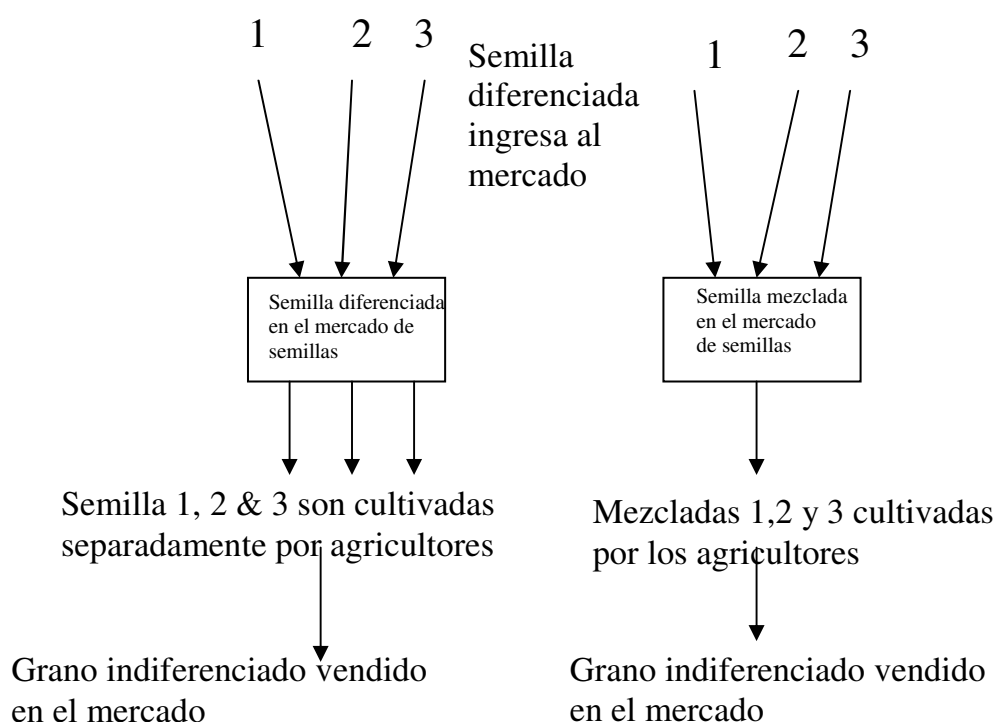
Regresando al listado previo, las discusiones con los agricultores nos dieron la oportunidad de explorar en más detalle:

- Tipos de semilla de maíz que los agricultores demandan.
- Razones por las que los agricultores escogen una semilla en particular (atributos de la semilla, existencia de subsidios gubernamentales para diferentes tipos de semillas)
- Frecuencia con la que los agricultores compran la semilla
- Razones por las que un agricultor continúa o deja de cultivar especies

Los agricultores explicaron por qué trabajaban o no trabajaban con los despachos, explicaron cómo funcionaba el sistema de subsidio de semillas y el hecho de que existía más oportunidad de obtener la semilla subsidiada si realizaban la petición a manera de grupo, antes que individualmente. Preguntamos sobre el uso de las especies y qué tipo de maíz cultivaba. Los agricultores confirmaron que ahora cultivan muchas menos especies que en el pasado. Agregaron que las semillas híbridas y OPVs dan mejores resultados que las semillas de especies preparadas por ellos y que el subsidio a las semillas les está incentivando a comprar las bolsas de la semilla mejorada de maíz. La información sobre los temas mencionados, fue recolectada haciendo preguntas sobre los temas predeterminados.

**Compradores de maíz**

Durante el taller en Roma en Marzo del 2006, brevemente discutimos el siguiente escenario en el que la semilla ubicada en el lado izquierdo se mantiene separada/diferenciada por los agricultores, pero luego es “mezclada” por los compradores cuando los agricultores venden su grano (esta es la situación en Chiapas: los agricultores mantienen lotes de semilla por separado por razones culturales), mientras que en el caso del ejemplo de la derecha, la semilla es mezclada en el mercado de semillas.

**Semilla mezclada y diferenciada**

Si se hubiese suscitado el ejemplo de la derecha, habríamos querido saber más sobre por qué la semilla era mezclada. En este caso, habríamos preguntado todas o algunas de las siguientes preguntas a los diferentes actores de la cadena:

- ¿Por qué es esta semilla mezclada en el mercado?
- ¿Los comerciantes mezclan las variedades debido a que no conocen las diferencias de las variedades del maíz?
- ¿O porque les resulta más barato tratar la semilla de esta forma?
- ¿Existen elementos de política relacionados a porqué los comerciantes mezclan la semilla, por ejemplo, un subsidio gubernamental para el número de costales vendidos, sin importar el tipo de semilla?
- ¿Preferirían los agricultores que la semilla continúe diferenciada?

¿Entienden los comerciantes que los agricultores preferían que los lotes de semilla se mantengan por separado?

¿Estarían los agricultores dispuestos a pagar más por la semilla diferenciada, en oposición a la semilla mezclada?

¿Saben los comerciantes que los agricultores estarían dispuestos a pagar más por la semilla diferenciada?

¿Cuánto más tendrían que pagar los agricultores por la semilla diferenciada para que sea atractivo para los comerciantes proporcionarla de esta forma?

¿Estarían los agricultores dispuestos a pagar más si existiese un mercado de grano diferenciado?

¿Estarían los comerciantes en capacidad de vender más semilla y a un precio más alto si proporcionasen a los agricultores una semilla diferenciada e información sobre ésta? ¿Son iguales las cantidades de semilla por agricultor en las cadenas de la derecha y de la izquierda?

La información para estas preguntas puede ser recolectada utilizando herramientas de investigación cualitativa y/o cuantitativa. En este caso, estamos añadiendo más capas de pintura y al hacerlo estamos viendo más detallas (más color). Al añadir más color, podemos documentar los costos de transacción involucrados en la venta de semillas, los precios y cantidades de semilla que se mueven a lo largo de la cadena y la diversidad de cultivos que se encuentra en los terrenos de los agricultores, etc.

En el caso de Chiapas, queríamos saber si los agricultores en el lado izquierdo de la cadena cultivaban los lotes de semillas separadamente, cuando el grano que venden es combinado por los comerciantes de grano (esta información la obtuvimos conversando con los agricultores (ver supra). También es interesante saber si el grano es mezclado: si no existe demanda de mercado para el maíz diferenciado. Para ayudarnos a responder a estas preguntas, conversamos con dos de los compradores más grandes de la región: Buenaventura, que produce gallinas y MASECA que produce tortillas de maíz (ver fotografía 4).

Las entrevistas semi-estructuradas con Buenaventura revelaron que la compañía obtiene grano localmente (predominantemente maíz blanco) y de los Estados Unidos (maíz amarillo). Buenaventura comentó que es más costoso transportar el maíz.

Desde el área de la fábrica local, de lo que es importar el maíz desde los Estados Unidos (ello merece investigación adicional). En el 2005, Buenaventura necesitó 120000 t de maíz para sus operaciones: importó 100000 y compró 25000 localmente de i) agricultores contratados ii) agricultores locales. Buenaventura señaló que a las gallinas no les interesa qué tipo de grano comen y, por lo tanto, no existe un incentivo para separar los granos ni las semillas.

Similarmente, MASECA no ve ninguna razón para ofrecer mejores precios para diferentes tipos de maíz: el proceso industrial de la tortilla de maíz utiliza cualquier tipo de maíz, asumiendo que cumpla con un mínimo de estándares de calidad. Se requiere más investigación para garantizar si existe una demanda de mercado para el maíz diferenciado y, por lo tanto, la oportunidad de hacer que los mercados funcionen para la diversidad de los cultivos.

**Foto 4 MASECA es uno de los mayores compradores de maíz en Chiapas**





### ***Entonces, ¿qué hemos aprendido hasta el momento?***

A través del uso de información secundaria, pero fundamentalmente a través de trabajo cualitativo, CIMMYT construyó una fotografía integral de los actores de la cadena de valor de la semilla como insumo y el maíz como producto, las relaciones entre ellos y el entorno político que influye en cómo las cadenas están estructuradas y funcionan. A lo largo del proceso, el mapa del mercado mostró ser una herramienta conceptual invaluable que nos permite comprender cómo las cadenas son como son y por qué funcionan como lo hacen. Tenemos mucha más información, pero en resumen las cadenas están estructuradas de la siguiente forma:

La certificación de la semilla es realizada por la *Certificadora Nacional de Semillas* (SNIC), que es parte de la *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación* (SAGARPA). La SNIC certifica la semilla cuando es transporta desde los sitios de producción de maíz híbrido (fundamentalmente en el norte de México). Llegando a La Frailesca, la semilla híbrida es nuevamente Frailesca. Este segundo examen es para asegurar que la tasa de germinación cumple con los requerimientos de calidad. La semilla OPV también es examinada, pero esta semilla es producida localmente.

Muchas compañías de semillas, incluyendo algunas muy conocidas como Pioneer, venden semillas de maíz híbrido y OPV en La Frailesca. La semilla es vendida a través de distribuidores oficiales, la mayoría de los cuales tienen sus puntos de venta en Villaflores, el mayor centro de La Frailesca. CIMMYT descubrió a inicios de la década de los noventa que

un actor clave en el sector agrícola, particularmente en términos de suministro de semillas, a pesar de que no son empresas ni tiendas de semillas, son firmas privadas de consultoría, localmente conocidas como “despachos”, que proporcionan asistencia técnica y administrativa, así como insumos (incluyendo semillas) a los agricultores. Los despachos también son el canal de los subsidios gubernamentales. Los despachos aparecieron en 1994 con la privatización de los servicios de extensión del gobierno. Los agricultores que desean trabajar en los despachos se organizan en grupos y nombran un representante. El representante negocia con el despacho. La función más importante del despacho es realizar todos los procedimientos democráticos requeridos por los *Fideicomisos Instituidos con Relación a la Agricultura* (FIRA), el ente gubernamental dependiente del Banco de México que proporciona crédito para los agricultores y desembolsarlo a los grupos de campesinos. El crédito está ligado a un paquete tecnológico que incluye un conjunto de insumos: fertilizantes, pesticidas, herbicidas y semillas.

La misión de FIRA es facilitar el acceso de los agricultores al crédito. FIRA proporciona dinero a bajas tasas de interés a un número de bancos que, a su vez, proporcionan crédito a los agricultores a tasas más bajas de las que obtendría si los bancos estuviesen prestando su propio dinero. FIRA y los bancos como HSBC utilizan el apoyo del sector agrícola más de lo que creen: el trabajo diario está tercerizado a los despachos. Los bancos, FIRA y los despachos trabajan únicamente con grupos de campesinos y no con individuos. Existe, por tanto, un incentivo para que los agricultores se organicen. Los despachos ganan dinero vendiendo un paquete técnico a los grupos de agricultores. FIRA también subsidia a los grupos de productores para que puedan pagar más fácilmente el paquete técnico que proporcionan los despachos.

El sistema de subsidios funcionó bien por cierto tiempo, pero en años recientes el maíz se ha vuelto menos rentable y los agricultores no han cumplido el pago de sus créditos, por lo cual los bancos se encuentran menos interesados en prestar dinero a los grupos de campesinos y el número de despachos ha disminuido desde mediados de 1990. Hubo otros problemas con la forma en que el esquema funcionó. Los bancos prestatarios insistieron en que los granjeros necesitaban una póliza de seguro basada en una cosecha de maíz de 3 t/ha. Los agricultores afirmaron que sus cosechas son normalmente mayores a ello y que, por lo tanto, se encuentran esencialmente sub-asegurados. Adicionalmente, pocos agricultores afirmaron necesitar todos los componentes del paquete técnico ofrecido por los despachos y mostraron cada vez más resistencia a pagar por los elementos del paquete que realmente no querían o necesitaban.

Los despachos son una de las formas en que los agricultores puede acceder a otro insumo crítico: la semilla subsidiada de maíz. Los agricultores pueden acceder a esta semilla de diferentes formas: a) de los despachos, b) de las compañías de semilla en Villaflores, c) de las tiendas del poblado que venden insumos agrícolas y d) durante las elecciones de candidatos de la oficina política que están buscando votos. Mientras que tradicionalmente los agricultores reciclan su semilla de maíz, muchos también plantan híbridos y OPVs (CIMMYT, 2005). Gran parte de esta semilla mejorada está subsidiada por el gobierno Mexicano. Si bien no existe cierta variación de año a año, en el año 2006 el subsidio ascendió a 300 pesos por bolsa de semilla, con un límite de dos bolsas por agricultor, es decir 600 pesos por agricultor. Cada bolsa contiene suficiente semilla para plantar una hectárea. Los agricultores pagan la diferencia entre el costo de la semilla y el subsidio.

Los distribuidores de semilla que representan a las compañías como Pioneer, Monsanto y Christian Burkard y que proporcionan a los agricultores semilla híbrida y OPV (tanto subsidiada como no subsidiada) prefieren trabajar con pequeños grupos de campesinos para reducir los costos de transacción. Si bien en teoría los agricultores individuales pueden acceder al subsidio, el proceso toma más tiempo y los agricultores tienen más oportunidad de recibir la semilla subsidiada si forman parte de un grupo. Los agricultores tienen que realizar

una solicitud a la *Secretaría de Desarrollo Rural* (SDR). Según ésta, el subsidio de semillas en el 2006 fue suficiente para cubrir 20,000 bolsas de semillas. En junio del 2006, antes de empezar la estación de plantación, las solicitudes de bolsas de semilla subsidiada por parte de los agricultores habían llegado a 36,000. Por tanto, algunos agricultores (grupos o individuos) no recibieron su semilla.

Los agricultores que participaron en las reuniones de los grupos focales y en las entrevistas con las compañías de semillas y los despachos, confirmaron que los grupos de agricultores tienen una mayor oportunidad de ser subsidiados que los agricultores individualmente. Al aplicar al subsidio, los agricultores reciben un voucher (recibo) que pueden utilizar para comprar semilla subsidiada de los distribuidores de semilla (ej.: Pioneer, Monsanto y Christian Burkard). Un distribuidor de semillas explicó que suministró más de 800 bolsas de semilla subsidiada a un poblado. Lo hizo porque los agricultores del poblado estaban muy bien organizados. El les “ayudó” a acceder al subsidio de la semilla y por el volumen de semilla que compraron pudo ofrecerles un descuento mayor a los 300 pesos por bolsa.

El subsidio de la semilla parece ser un factor crítico para evitar que colapse la producción de maíz en La Frailesca. La opinión universal más común de todos los actores de las cadenas de valor de semilla y maíz, es que si el gobierno removiese el subsidio a las semillas, pocos productores podrían comprar la semilla mejorada y muchos más productores de maíz dejarían de producirlo o al menos reducirían el área de maíz que cultivan; o, diversificarían los cultivos o dejarían de cultivar. Una eliminación del subsidio también tendría un impacto importante en los distribuidores de semilla. Entrevistas semi-estructuradas con ocho distribuidores mostraron que más del 60% de sus ventas de semillas corresponden a la semilla subsidiada. Sin embargo, también está claro que el subsidio de semillas, esencialmente una distorsión del mercado, está llevado a que más agricultores adopten las semillas híbridas y OPV. Si bien la eliminación del subsidio de semillas podría conducir a que más agricultores abandonen la producción de maíz, también es posible que quienes permanezcan utilicen más semilla criolla, la misma que los agricultores obtienen reciclando la semilla –utilizando la semilla de cosechas previas.

La organización gubernamental ASERCA fija los precios del grano que los agricultores reciben. Los agricultores venden el grano a los compradores (denominados bodegas), que establecen centros de compra fuera de los poblados en todo La Frailesca. Los agricultores llevan sus granos a estos centros y asumen que el grano cumple con ciertos estándares de calidad. Los agricultores reciben del comprado 1400 pesos/t (el precio es fijado por ASERCA). Al agricultor se le extiende un documento que confirma la cantidad de grano que fue vendida. El documento, consecuentemente, le permite al agricultor acceder al subsidio del gobierno federal por 300 pesos/t de grano vendido. No existe un mercado diferenciado para el maíz: los agricultores reciben el mismo precio sin importar el tipo de maíz del que se trate (semillas preparadas por ellos, híbridas u OPV). Adicionalmente, no existe diferenciación de precio para el maíz blanco o amarillo (la gran mayoría de maíz producida en México es blanco).

### ***Próximos pasos en Chiapas***

Se clarificó en el proceso de investigación que un factor clave para determinar el tipo de semilla que los agricultores compran es el entorno político y particularmente el subsidio a la semilla que el gobierno proporciona para las semillas híbridas y OPV. CIMMYT está, por tanto, explorando todo el entorno político (a niveles macro y mezo) para comprender mejor el impacto de las políticas actuales y los programas sobre la diversidad de cultivos.

### **3.3 El caso de Bolivia y Ecuador: las primeras capas de pintura.**

Contexto: tendencias en la economía agrícola

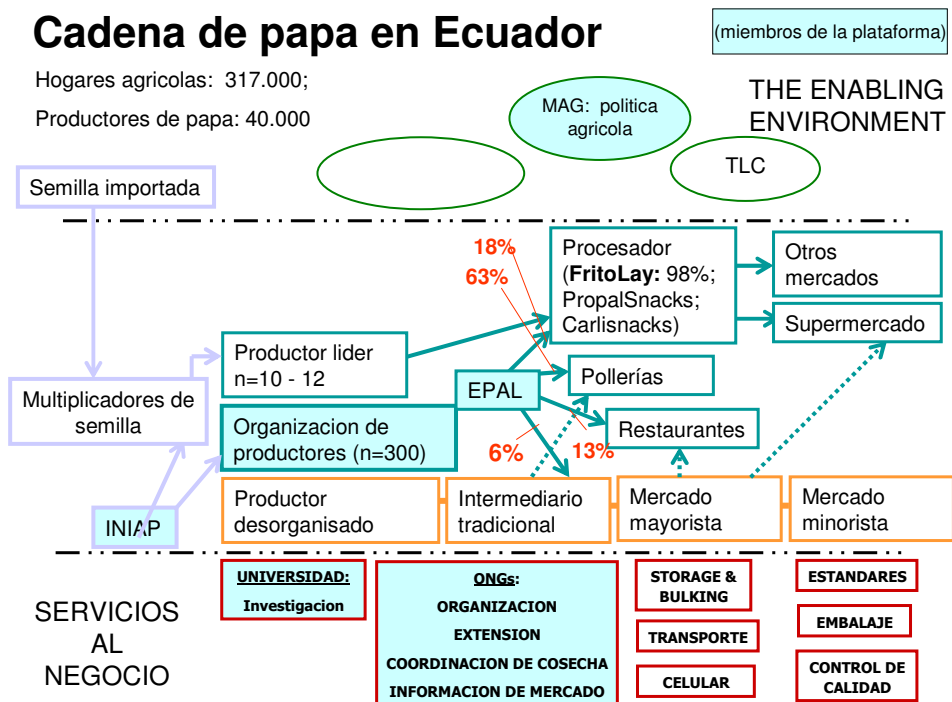
Un enfoque similar es caso de estudio en México fue utilizado en Bolivia y Ecuador, a pesar de que inició desde una entrada diferente: temas predeterminados como se mencionó en la sección 3.2, con énfasis en el numeral 6 y 7: la estructura del mercado de papas y el impacto de los cambios de este mercado sobre los sistemas de producción. Por tanto, los principales temas fueron:

- Mapeando los diferentes puntos de venta del mercado
- Identificando tendencias en estos mercados
- Identificando el tipo de agricultores que proveen estos puntos de venta

La FAO empezó a esquematizar un mapa y a describir los actores de la cadena de valor. El propósito fue tener una primera noción sobre la organización de la cadena (la primera capa de pintura): ¿cuántos actores encontramos en cada una de las cadenas? Esto cumple dos objetivos:

- Comprender los equilibrios relativos de poder en la cadena (se suele encontrar muchos pequeños productores, muchos intermediarios, pero poco en cada poblado, pocas empresas de procesamiento y muchos consumidores).
- Obtener la información requerida para establecer marcos para encuestas a los hogares y encuestas a los mercados de ventas al por menor.

Cuando era posible, la FAO obtuvo una lista de nombres de comerciantes, de utilidad para identificar una muestra de la población para la investigación cuantitativa.



La Cadena de Papa en Ecuador (Palabras no traducidas en el gráfico)

The enabling environment: el entorno promotor  
Storage and bulking: almacenamiento

***Identificación de barreras y oportunidad e impacto sobre los recursos naturales***

La FAO buscó comparar los requerimientos de mercado (el lado de la demanda) con los actuales sistemas de producción (el lado de la oferta)

- |           |              |
|-----------|--------------|
| - Calidad | - Tecnología |
| - Volumen | - Variedades |
| - Precios | - Altura     |

Tanto para el contexto como para la identificación de barreras y oportunidades, se entrevistó a actores clave de la cadena, tanto a través del uso de grupos focales como a través de entrevistas semi-estructuradas. Se utilizó ampliamente la literatura secundaria cuando se encontraba disponible y se recolectó información primaria para actualizar los datos, llenar vacíos o verificar la información.

***Temas para los grupos focales de los agricultores***

(Alguna de esta información podría ya estar disponible en fuentes secundarias y, por tanto, ser omitida o deberá ser rápidamente verificada)

Herramientas:

El Mapa de Mercado; muestre el “mapa borrador” y agrega las observaciones del grupo.

Discuta:

- ¿De dónde obtiene las semillas? ¿De dónde prefiere obtenerlas? ¿Por qué? ¿Están mezclados los tipos de semilla? ¿Cómo influye esto en su producción?
- El tiempo que toma en ir de un actor a otro (horas de transporte, negociación, etc.). Porcentaje de la producción perdido durante el transporte en la vía. ¿Con cuánta frecuencia se chocan los medios de transporte? ¿A qué hora del día vende su producción?
- Relación con los compradores: términos del contrato (verbal)
- Rol de la confianza entre productores, productores e intermediarios, productores y asistentes técnicos

Línea de tiempo:

- ¿Cuándo llegó nueva semilla? ¿Quién la trajo? ¿Por qué empezó a utilizarla?
- ¿Qué eventos principales (políticos) influenciaron el funcionamiento de la cadena?

Diagrama de Venn: ¿identificó el grupo a los actores e instituciones relevantes (tamaño y distancia) –esto añadirá detalles a las secciones de servicios de negocios y entorno promotor del Mapa de Mercado.

- ¿Cuántos compradores llegan diaria o semanalmente en la estación?
- ¿De dónde obtienen su información de mercado?
- ¿Cómo sobrepasar un obstáculo o aprovechar las barreras identificadas y las oportunidades: calidad de la asistencia técnica, paquete técnico requerido, quién proporciona esta información? ¿Cuándo se introdujeron nuevas variedades y por qué? ¿Quién lo hizo? ¿Cómo tuvo o no tuvo acceso? Etc.

***Entrevistas semi-estructuradas***

***Descripción del Mercado: entrevista a informantes clave***, tales como el administrador del Mercado (utilice información de fuente secundaria de estar disponible)

- Ubicación
- Conexiones
- Área del mercado
- Frecuencia de la operación: horas, todo el año?
- Número y tipo de puestos
- Número de comerciantes en el mercado
- Información de volúmenes y precios

#### ***Vendedores de Semilla***

- Tipo de actor (campesino que vende el excedente, comerciante local o no local, distribuidor de semillas especializado)
- Ocupación principal: importancia de las ventas de semilla para el ingreso total
- Ventas de semilla y precios
- ¿Con qué frecuencia vende en este u otros mercados, desde hace cuánto tiempo se encuentra vendiendo?
- ¿Necesita un permiso para vender en el Mercado: costos, tiempo, validez?
- ¿Su puesto es de su propiedad o lo alquila?
- ¿Lo inspeccionan?
- ¿Diferencia la semilla del producto final?
- ¿A quién vende típicamente su semilla?
- ¿De dónde obtiene la semilla? Si es de fuentes múltiples: por qué? ¿Conoce a los vendedores?
- ¿Qué información tiene sobre la semilla? (nombre de la variedad, fuente, características de la producción y del consumo). ¿Qué de esta información proporciona a los compradores?
- ¿Clasifica y vende la semilla en base a niveles de calidad?
- ¿Almacena su semilla?
- ¿Usted establece sus precios de venta o según otros vendedores, la demanda de los compradores, los costos, localidad o año?
- ¿Qué tipo de acuerdos para la venta ofrece? (por pago en efectivo, crédito, descuentos por la compra al por mayor, descuentos por cliente frecuente)?

Por variedad de papas:

- ¿Por cuánto tiempo la ha estado vendiendo?
- ¿Cómo encontró la variedad?
- ¿Cuál es el lugar de origen? (si es de utilidad)
- ¿Qué variedades vende mayormente y por qué?

#### **Expertos de PROINPA y otras instituciones**

- ¿Por qué está mezclada la semilla? ¿Produce algún efecto en la producción?
- ¿Se pierde una parte de la producción durante el transporte?

#### ***¿Qué hemos aprendido hasta el momento? Ejemplo del Ecuador***

La mayor parte de papas fresca continúa siendo vendida a través del mercado tradicional (recuadros color naranja del mapa del mercado). Nos enfocamos en los puntos de venta de papas procesadas del mercado (papas fritas) –recuadros verdes- y

particularmente nos interesamos en los acuerdos contractuales de los agricultores con FritoLay.

De los aproximadamente 40000 pequeños productores, la mayoría no está organizada. Venden principalmente a través de los canales tradicionales del mercado –recuadros naranja. Nuestro interés era encontrar cómo cambian las dinámicas del mercado la estructura del sistema y eventualmente cómo ello tiene un impacto sobre el bienestar de los agricultores:

Con el incremento de la demanda de los consumidores por las papas procesadas, los minoristas y procesadores responden a esta demanda (encontrar cuánto potencial de crecimiento constituye en total la demanda, obtener estimaciones de consumo)

Originalmente, compraban en el mercado tradicional

Sin embargo, se espera que con los incrementos en los estándares y los requisitos del control de calidad, el mercado tradicional no pueda proporcionar lo que el mercado dinámico está buscando. Por tanto, se producirá un incremento en la importancia de un tipo diferente de proveedor: se preferirá comprar a un campesino líder o a un grupo organizado de campesinos.

Algunos productores organizados venden a través de la plataforma (300 en total). La Empresa de Productores de Licto (EPAL) funciona como un intermediario entre los productores y el mercado. Los porcentajes muestran el volumen que venden en los varios puntos de venta.

Otra forma organizacional que sería interesante evaluar es la denominada “campesino líder”, como por ejemplo el Sr. Henry Enriquez, que no está sólo sino que agrupa a algunos pequeños campesinos. Las características de estos diferentes grupos de pequeños productores deberán ser descritas en más detalle en el curso del estudio.

Un aspecto importante de los requerimientos de Fritolay es que la variedad de papa tenga una buena propensión a ser frita, de forma que el aprovisionamiento de semillas se convierte en altamente importante.

Además de estos actores directos, la presencia y calidad de los Servicios de Desarrollo de Negocios constituye influye significativamente el funcionamiento de la cadena, como lo hace el entorno de negocios. Especialmente en Ecuador, las implicaciones del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos (de ser ratificado) tendrán un impacto importante en el funcionamiento del sistema.

Una nota sobre la plataforma: los recuadros resaltados indican los actores que participan en la plataforma: se los observa en los tres niveles (Actores Directos de la cadena, Servicios de Desarrollo de Negocios y Entorno Promotor). Se supondría que el trabajar cooperativamente haría a la cadena globalmente más eficiente.

El principal cuello de botella observado es la falta de calidad de la semilla de papa. Se puede preguntar a los grupos focales durante la siguiente misión:

¿En qué otras fases percibe cuellos de botella?

¿Otros actores / actividades en el sistema que están haciendo falta? (también ponga atención a los servicios de desarrollo de negocios y el entorno promotor)

¿Tenemos información para cuantificar las flechas?

#### 4. Resumen

En suma, un análisis de cadena de valor que toma en cuenta el entorno político y la provisión de servicios de desarrollo de negocios rurales (básicamente el Mapa del Mercado) es una herramienta muy poderosa para analizar:

- Cómo los canales existentes está estructurados y operan
- El impacto que tienen las cadenas en las decisiones que toman los agricultores sobre la utilización de los recursos genéticos
- Los puntos de poder en la cadena que mantendrían o promoverían la diversidad de cultivos, opuestamente a su reducción

No existen reglas fijas sobre cómo el análisis debería ser realizado. Una variedad de herramientas de investigación cualitativas y cuantitativas se encuentran disponibles. Hasta el momento, el trabajo realizado en México, Bolivia y Ecuador ha utilizado herramientas cualitativas, pero pronto iniciaremos la realización de encuestas. Durante la investigación cualitativa, identificamos una serie de temas que queríamos discutir con cada uno de los actores de la cadena de valor, pero únicamente formulamos preguntas específicas durante las entrevistas. Esta tiende a ser la naturaleza de las entrevistas semi-estructuradas y las reuniones de los grupos focales (ver Figura 3).

Traducción al español: Yasmin Jalil