

Evaluación de impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza

Estudios de caso basados en la herramienta 5Capitales



Editores

Ree Sheck

Jason Donovan

Dietmar Stoian



Serie Técnica
Boletín Técnico no. 69
Colección de Desarrollo Empresarial Rural no. 8

Evaluación de impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza

Estudios de caso basados en la herramienta 5Capitales

Editores
Ree Sheck
Jason Donovan
Dietmar Stoian

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)
World Agroforestry Centre (ICRAF)
Bioversity International
2013

Las opiniones y declaraciones expresadas en este documento son las de los autores y no reflejan, necesariamente, las opiniones del CATIE, ICRAF o Bioversity International. Se autoriza la reproducción total o parcial, siempre y cuando se cite la fuente.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE),
World Agroforestry Centre (ICRAF) y Bioversity International, 2013

ISBN 978-9977-57-622-0

338.1

E92 Evaluación de impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza : estudios de caso basados en la herramienta 5Capitales / editdo por Ree Sheck, Jason Donovan y Dietmar Stoian. – 1º ed. – Turrialba, C.R : CATIE ; ICRAF ; Bioversity International, 2013. 126 p. : il. – (Serie técnica. Boletín técnico / CATIE ; no. 69)

ISBN 978-9977-57-622-0

También como : Colección de Desarrollo Empresarial Rural ; no. 8)

Título original: Assessing Impacts of Value Chain Development on Poverty : a Case-Study Companion to the 5Capitals Tool

1. Cadena de valor – Desarrollo de la comunidad 2. Cadena de valor – Pobreza
3. Cadena de valor – Estudios de casos prácticos I. Sheck, Ree, ed. II. Donovan, Jason, ed.
III. Stoian, Dietmar, ed. IV. CATIE V. Título VI. Serie.

Título original: Assessing Impacts of Value Chain Development on Poverty
A Case-Study Companion to the 5Capitals Tool

ISBN 978-9977-57-617-6








Traductora: Joselyne Hoffmann

Diseñadora: Rocío Jiménez



Índice

Agradecimientos 5

	Un enfoque basado en activos para lograr el desarrollo de cadenas de valor en favor de los pobres: introducción a los estudios de caso de 5Capitales Dietmar Stoian y Jason Donovan 7
	Formación de activos a través del acceso a los mercados de café especial: lecciones de familias productoras y cooperativas en Nicaragua Jason Donovan 15
	Vinculación de familias productoras de frutas y vegetales con los supermercados: experiencias en Nariño, Colombia Catalina Robledo de Eikenberg 38
	A través de la puerta del jardín: mejoramiento de los medios de vida de las mujeres en Afganistán mediante la producción hortícola Leah Katerberg 54
	Intervenciones para ampliar las oportunidades de mercado de productores de telas tejidas a mano: lecciones de la región de Chanderi, India Adarsh Kumar 67
	Formación de una cadena de valor de vegetales orgánicos con familias productoras en los Apalaches, Estados Unidos Aimee Russillo 89
	Éxito en el desarrollo de cadenas de valor en favor de los pobres vinculados a la dotación de activos: esta y otras lecciones de la herramienta 5Capitales Jason Donovan, Dietmar Stoian, John Fisk y Michelle F. Muldoon 112



La herramienta 5Capitales proporciona a las personas interesadas en el desarrollo de cadenas de valor un marco innovador para evaluar resultados intermedios (*outcomes*) e impactos. El marco se centra en entender las necesidades y circunstancias de los productores y las productoras de pequeña escala y las empresas locales dedicadas a desarrollar cadenas de valor. El conocimiento generado a través de 5Capitales ayuda a accionistas a desarrollar cadenas de valor para crear intervenciones que respondan mejor a estos actores.

El manual titulado *5Capitales: una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza* fue diseñado por un equipo internacional de profesionales especializados en desarrollo, y ha sido ampliamente probado en Asia, África, Estados Unidos y América Latina. El diseño de la herramienta fue liderado por el CATIE, con el apoyo financiero de la Fundación Ford.

Desde la publicación del manual, el CATIE se asoció al ICRAF y Bioversity International para ofrecer herramientas y orientación adicionales, con el fin de evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza. Estos estudios de caso representan un importante resultado intermedio de esta colaboración. Esperamos que proporcionen apreciaciones útiles para implementar la herramienta de 5Capitales y muestren cómo los resultados de la implementación pueden conformar una base para generar plataformas de aprendizaje entre actores clave del desarrollo de cadenas de valor.

Agradecimientos

El libro *Evaluación de impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza: estudios de caso basados en la herramienta 5Capitales* fue realizado con donaciones de la Fundación Ford, coordinadas por el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE). Deseamos agradecer a los oficiales de programa de la fundación, quienes contribuyeron de forma significativa a los marcos conceptuales y metodológicos que sustentan el diseño de 5Capitales y de este volumen complementario.

Agradecemos al siguiente equipo de especialistas quienes ayudaron a seleccionar los cinco estudios de caso aquí presentados y proporcionaron amplias observaciones preliminares: Graham Thiele, Centro Internacional de la Papa; Shanna Ratner, Yellow Wood Associates; y Leah Katerberg, Technoserve.

Nuestro profundo agradecimiento a Claudia Romero, de la Universidad de Florida, quien contribuyó como revisora externa del volumen de estudios de caso mediante comentarios reflexivos y exhaustivos.

Damos gracias al World Agroforestry Centre (ICRAF) y Bioversity International por su apoyo crítico durante el desarrollo de estos estudios de caso complementarios, ya fuera cubriendo los gastos de diseño e impresión o el tiempo del personal. Este trabajo fue realizado bajo los programas de investigación en Políticas, Instituciones y Mercados (PIM) y Raíces, Tubérculos y Banano (RTB) del CGIAR.

Asimismo, agradecemos a los autores de los estudios de caso por su disposición al retomar sus estudios y al proporcionar la información necesaria para esta publicación, al igual que a los muchos productores, artesanos y representantes de empresas, organizaciones no gubernamentales y agencias gubernamentales que contribuyeron con los estudios de caso.

Finalmente, agradecemos a Rocío Jiménez de la Oficina de Comunicación e Incidencia del CATIE por el diseño artístico de este documento y a Joselyne Hoffmann por la traducción de inglés a español.

Ree Sheck
Turrialba, Costa Rica

Jason Donovan
Lima, Perú

Dietmar Stoian
Montpellier, France

Un enfoque basado en activos para lograr el desarrollo de cadenas de valor en favor de los pobres: introducción a los estudios de caso de 5Capitales

Dietmar Stoian y Jason Donovan¹

Resumen

Durante la última década, muchos programas financiados por el gobierno, el sector privado o donantes han adoptado el desarrollo de cadenas de valor (DCV) al centrarse en metas relacionadas con la reducción de la pobreza y el desarrollo económico. Subyacente al diseño de estos programas está la suposición de que los productores y las productoras de pequeña escala saldrán de la pobreza cuando se organicen en empresas rurales; cuando estas empresas los vinculen a socios comerciales comprometidos en relaciones ganar-ganar; y cuando los actores de la cadena tengan acceso a una adecuada combinación de servicios técnicos, empresariales y financieros. Sin embargo, a pesar de las considerables inversiones en el DCV, aún no comprendemos bien si esta suposición es cierta. Un gran obstáculo para esta comprensión ha sido la ausencia de sistemas de medición convincentes que monitoreen el progreso y evalúen el impacto de las iniciativas de DCV. La herramienta 5Capitales, desarrollada por un grupo internacional de organizaciones de investigación y desarrollo, aborda esta deficiencia al proponer un enfoque basado en activos para evaluar los impactos del DCV sobre la pobreza. La herramienta ha sido validada en 23 estudios de caso, realizados en dos iteraciones en Asia, África, América Latina y Norteamérica. Este capítulo resume el proceso de desarrollo de la herramienta y los conceptos que sustentan su diseño, incluyendo la justificación para adoptar un enfoque basado en activos para el DCV en favor de los pobres. El capítulo introduce los cinco estudios de caso seleccionados para este volumen, con el fin de documentar la versatilidad de la herramienta en diversas cadenas de valor en diferentes etapas de desarrollo. Concluye con un vistazo general de lo que el lector puede esperar en términos de aprendizajes de los estudios de caso.

¹ Dietmar Stoian es líder del Programa de Sistemas de Productos Básicos y Recursos Genéticos de Bioversity International (d.stoian@cgiar.org), con sede en Montpellier, Francia. Jason Donovan es especialista en mercadeo en el World Agroforestry Centre (ICRAF) ubicado en Lima, Perú.

1 ¿Por qué enfocarse en los activos para entender el desarrollo de cadenas de valor?

El desarrollo de cadenas de valor (DCV) tomó impulso al inicio de los años 2000 en respuesta a los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas y otras iniciativas nacionales e internacionales encaminadas a reducir la pobreza rural. Al mismo tiempo, dos factores significativos se combinaron para impulsar el DCV hacia la cima de la agenda de los gobiernos nacionales y locales, las empresas privadas, los donantes bilaterales y multilaterales, y las agencias de desarrollo: 1) los cambios estructurales en los mercados internacionales de alimentos y productos forestales (por ejemplo, mayor demanda en la calidad e inocuidad de los alimentos, así como en los atributos ambientales y sociales) y 2) la necesidad de mayor impacto y sostenibilidad en las intervenciones de desarrollo a través de la creciente participación del sector privado. En muchos casos, las intervenciones tenían objetivos diversos y potencialmente conflictivos, como la reducción de la pobreza, el desarrollo de negocios y la conservación ambiental.

Subyacente a estos enfoques ha sido la suposición de que las inversiones en la creación de vínculos más fuertes entre productores y productoras de pequeña escala, llamadas familias productoras de aquí en adelante, y compradores o procesadores en mercados de mayor valor incrementara el rendimiento económico, proporcionara incentivos para el manejo sostenible de los recursos y/o redujera la pobreza—ya sea directamente mediante mayores ingresos o

empleo, o indirectamente, mediante efectos secundarios en las economías locales². No sabemos hasta qué medida se mantiene esta suposición. Muchas iniciativas en el DCV no han podido aportar pruebas sobre sus resultados intermedios (*outcomes*) esperados, y los pocos informes que existen tienden a proporcionar información aislada sobre empleo e ingresos y fallan al abordar el tema de disyuntivas (*trade-offs*) entre diferentes actividades de medios de vida³. Sabemos que los enfoques eficaces para la reducción de la pobreza requieren una rendición de cuentas por parte de las organizaciones que intervienen y un aprendizaje centrado en los impactos de la investigación y práctica para el desarrollo. Sin embargo, existe consenso en que la rendición de cuentas y el aprendizaje relacionados con el desarrollo rural escasea^{4,5,6}. El enfoque limitado al empleo y al ingreso como aproximadores (*proxies*) para la reducción de la pobreza ha sido criticado⁷, especialmente cuando el enfoque se centra en una determinada cadena de valor sin prestar atención a otras actividades de medios de vida orientadas al mercado o a la subsistencia⁸.

En la realidad, el DCV que involucra a los pobres se realiza en un contexto de medios de vida diversificados de las familias productoras, con base en una combinación de actividades dentro y fuera de la finca en donde la agricultura (ya sea en la propiedad propia u otra) es una de las muchas opciones para lograr un medio de vida. La lucha para ganarse la vida a menudo consiste en alguna forma temporal o permanente de migración, donde las remesas pueden ser claves para las inversiones productivas

2 UNIDO (United Nations Industrial Development Organization). 2011. Pro-poor value chain development: 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects. Viena, Austria, UNIDO.

3 Zandniapour, L; Sebstad, J; Snodgrass, D. 2004. Review of evaluations of selected enterprise development projects. Microenterprise Report 3, Washington, D.C., USAID.

4 Horton, D; Mackay, R. 1999. Evaluation in developing countries: an introduction. Knowledge, Technology and Policy 11(4):5–12.

5 Roche, C. 2001. Impact assessment for development agencies: learning to value change. Oxford, UK, Oxfam GB.

6 Adato, M; Meinzen-Dick, R. 2002. Assessing the impact of agricultural research on poverty using the sustainable livelihoods framework. FCND Discussion Paper 128, IFPRI, Washington, D.C.

7 Ton, G; Vellema, S; de Ruyter de Wildt, M. 2011. Development impacts of value chain interventions: how to collect credible evidence and draw valid conclusion in impact evaluations? Journal and Chain Network Science 11(1):69–84.

8 Stoian, D; Gottret, MV. 2011. Ejes estratégicos para el fortalecimiento de cadenas. *En* Memorias del Simposio Regional "Cadenas productivas y desarrollo económico rural en Latinoamérica," celebrado entre el 9 y 11 de febrero de 2011, en Quito, Ecuador. CONCOPE, Quito, Ecuador, pp. 125–149.

y el consumo de la familia. Las familias productoras de pequeña escala podrían tener un superávit para la venta en el mercado, pero sólo para ciertos cultivos y no necesariamente año tras año. El empleo y los ingresos varían de esta misma forma. Podría ser que las prioridades de las familias productoras no siempre estén en consonancia con la inversión en capital y mano de obra necesaria para mejorar su participación en una cadena de valor determinada. Las familias productoras optimizan sus medios de vida diversificados como sistema en lugar de un subsistema en particular, como la producción y comercialización de cultivos comerciales relacionados con una cadena de valor específica.

Contra este telón de fondo, un enfoque en los activos (de capital humano, social, natural, físico y financiero) ofrece una comprensión más amplia de las realidades y necesidades⁹ relacionadas con los medios de vida de las familias productoras de pequeña escala. Un enfoque basado en activos aclara el panorama del acceso y de la calidad de los activos, así como las dinámicas de formación o erosión de activos. Es la dotación y el uso racional de tales activos lo que permite a las familias productoras responder ante choques, tendencias adversas y estacionalidad y aprovechar nuevas oportunidades de mercado y constelaciones institucionales^{10,11,12}.

2 5Capitales—creación de la herramienta

En respuesta a las deficiencias mencionadas en el DCV y su evaluación, un grupo internacional de organizaciones de investigación y desarrollo, liderada por el CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) y con el apoyo financiero de la Fundación Ford, colaboró entre 2008 y

2012 para desarrollar una herramienta¹³ que incorpora los siguientes principios y elementos:

- *Un enfoque basado en activos* que considera los cambios en los activos de los medios de vida y los activos del negocio (capital humano, social, natural, físico y financiero) como métricas apropiadas para evaluar la reducción de la pobreza y el mejoramiento en el rendimiento del negocio en los primeros eslabones de la cadena de valor
- *Vías de impacto*, con base en un conjunto predefinido de resultados intermedios (*outcomes*) esperados a nivel de familia y empresa, que proporciona el marco básico para seleccionar los indicadores y desarrollar una teoría de cambio, con el fin de lograr cadenas de valor sostenibles y en favor de los pobres (fig. 1)
- *Perspectivas de análisis multidimensional y multiescala* para determinar los efectos combinados de intervenciones con múltiples fuentes en la formación de activos a nivel de familia y empresa y para distinguir entre los cambios inducidos por el DCV y los cambios debidos al contexto.
- *Aprendizaje organizacional* a través de la participación de actores clave del DCV en todo el proceso y del uso de los hallazgos para rediseñar las iniciativas de DCV y, en conformidad, reasignar los recursos

Se esperaba que la herramienta, denominada 5Capitales para subrayar su enfoque basado en activos, equilibrara los objetivos contradictorios de producir resultados creíbles y útiles con suficiente rigor y de proporcionar una metodología de bajo costo que fuera relativamente fácil de implementar. El desarrollo de esta herramienta demandaba un esfuerzo internacional colaborativo de investigadores y profesionales en desarrollo de Asia, África, América Latina y América del Norte (cuadro 1). El

9 Stoian, D; Donovan, J; Fisk, J; Muldoon, M. 2012. Value chain development for rural poverty reduction: a reality check and a warning. *Enterprise Development and Microfinance* 23(1):54–69.

10 Chambers, R; Conway, G. 1991. Sustainable rural livelihoods: practical concepts for the 21st century. IDS Discussion Paper 26, IDS, Brighton.

11 Bebbington, A. 1999. Capitals and capabilities: a framework for analyzing peasant viability, rural livelihoods and poverty. *World Development* 27(12):2021–2044.

12 Scoones, I. 2009. Livelihoods perspectives and rural development. *Journal of Peasant Studies* 36(1):171–196.

13 Donovan, J; Stoian, D. 2012. 5Capitales: una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza. Turrialba, CR, CATIE, 75 p. (Serie Técnica 55, Colección de Desarrollo Empresarial Rural no. 7).



Fig. 1. Vía de impacto genérica para el DCV según la herramienta 5Capitales

proceso se realizó en dos fases. Durante la primera fase (junio 2008 a octubre 2009), se creó y probó una primera versión de la herramienta en 11 estudios de caso en Asia, África y América Latina, seleccionados para representar a una gama de intervenciones en cadenas de valor por los sectores público y privado, así como de alta y baja inversión. En 2009, los diseñadores de la herramienta y los colaboradores en los estudios de caso se reunieron nuevamente para identificar lecciones aprendidas en la primera aplicación de la herramienta. Durante la segunda fase (noviembre 2009 a marzo 2011), se elaboró una nueva versión de la herramienta que incorporó las lecciones aprendidas en la primera fase y probó esta versión mejorada en 12 estudios de caso en Asia, África, América Latina y Estados Unidos (vea cuadro 1 para una lista de todos los estudios de caso). En abril de 2011, el equipo y los invitados especiales se reunieron para identificar las lecciones aprendidas en la aplicación de la herramienta y la evaluación de impacto en

el DCV. Los resultados de esta reunión se incorporaron en la versión final de la herramienta, que ya ha sido publicada en inglés, español y portugués.

3 Los cinco estudios de caso

A continuación se describen los cinco estudios de caso seleccionados para este volumen. El cuadro 2 resume y compara las principales características de estos casos.

- *Nicaragua—café certificado*: Entre 1999 y 2005, los precios pagados por el café verde eran demasiado bajos como para permitir a los productores de café en América Central y otras regiones cubrir sus costos variables de producción, lo que causó dificultades a productores y jornaleros. Surgió el consenso de que apoyar la creación de vínculos entre familias productoras y los mercados de café especial (incluyendo café certificado orgánico y de comercio justo) mejoraría las

Cuadro 1. Casos de cadena de valor y socios para el desarrollo de 5Capitales (los casos incluidos en este volumen resaltados en negrita)

Cadena de valor	País	Socio
Fase 1 (junio 2008 a octubre 2009)		
Banano orgánico	Bolivia	Bioersity International
Plátano	El Salvador	Catholic Relief Services (CRS)
Café orgánico/comercio justo	Nicaragua	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y Lutheran World Relief (LWR)
Malanga	Nicaragua	CATIE y Technoserve
Lácteos	Sri Lanka	Universidad de Plymouth y Swisscontact
Bordados	Pakistán	Mennonite Economic Development Associates (MEDA)
Miel	India	EDA Rural Systems
Camarón	India	M. Harper y R. Roy
Harina de cereal	Burkina Faso	LWR
Algodón orgánico	Tanzania	Royal Tropical Institute (KIT) y BioRe
Nueces de Allanblackia	Tanzania	KIT y FAIDA Market Link
Fase 2 (noviembre 2009 a marzo 2011)		
Algodón orgánico	India	EDA Rural Systems
Vegetales frescos	Kenia	Farm Concern International
Vegetales frescos	Afganistán	MEDA
Lácteos	Bolivia	Swisscontact
Frijol	Ecuador	Intercooperation
Artesanías	India	All Indian Artisans and Craftworkers Association (AIACA)
Semilla de frijol	Uganda	Community Enterprises Development Organisation (CEDO)
Plátano	República Dominicana	Bioersity International
Aves de corral	India	R. Roy y M. Harper
Vegetales orgánicos	Estados Unidos	Liseed Consulting y Winrock-Wallace Center
Café especial certificado	Colombia	Technoserve
Frutas y vegetales frescos	Colombia	Technoserve

perspectivas de desarrollo para ellas en el corto y largo plazo: el mercado de café especial exhibió un rápido crecimiento, a diferencia del lento crecimiento de la demanda por café convencional. En general, el acceso a estos mercados requiere que las familias productoras cumplan con requisitos de calidad más estrictos y, en algunos casos, obtengan una certificación. Este caso examina los resultados intermedios obtenidos por las familias productoras a partir de su nuevo vínculo con las cadenas de valor de café certificado y de las intervenciones de desarrollo que fueron canalizadas a través de la cooperativa Soppexcca. El caso también examina la

capacidad de Soppexcca para formar sus activos y mejorar la viabilidad general de sus negocios. La evaluación, la cual fue llevada a cabo por el CATIE, cubre el período 2005/2006 y 2008/2009. La recopilación de datos incluyó a casi 300 familias, agrupadas para el análisis según la percepción de su capacidad para intensificar su producción de café. El caso subraya el rol de las dotaciones de activos preexistentes para determinar resultados intermedios del DCV.

- *Colombia—frutas y vegetales frescos:* El acceso de estas familias productoras a los supermercados requiere mejorar las prácticas de producción y poscosecha y, en muchos casos, invertir más

en la organización para reducir los costos de insumos y mercadeo. A cambio, las familias productoras pueden beneficiarse de precios más altos y acuerdos de mercadeo más estables. Entre 2006 y 2010, en Nariño, Colombia, la institución de microfinanciamiento Contactar, en colaboración con dos ONG locales (Agencia de Desarrollo Económico Local de Nariño y Fundación Social), apoyó a aproximadamente 150 productores y productoras de vegetales, organizados en seis asociaciones. Las intervenciones pretendían unir a estas asociaciones bajo una sola asociación de segundo nivel llamada La Alianza Hortofrutícola del Sur. Además, las familias productoras obtuvieron acceso a servicios de microfinanciamiento y apoyo para identificar la demanda de productos vegetales frescos de mayor valor. La evaluación fue llevada a cabo por la oficina de Technoserve en Colombia, y se enfocó en los cambios en la dotación de activos entre 2008 y 2010 con una muestra de 47 familias. Este caso también evalúa los cambios en La Alianza Hortofrutícola del Sur y la relevancia de estos cambios para su viabilidad a largo plazo.

- *Afganistán—vegetales frescos*: Durante la última década, la guerra y la sequía han diezmando al sector hortícola en Afganistán, el cual solía ser importante. Recientemente, el sector parece estar recuperándose. Un ambiente de negocios más estable y el apoyo externo han estimulado el crecimiento, y las exportaciones de productos hortícolas ahora representan 60% de las exportaciones legales de Afganistán. Sin embargo, las mujeres han sido, en gran medida, excluidas de participar en este sector. Este caso evalúa los resultados intermedios de las intervenciones de la organización Mennonite Economic Development Associates (MEDA), destinadas a vincular a las mujeres con los mercados regionales de vegetales frescos. Las intervenciones se centran en el fortalecimiento de las capacidades técnicas de las mujeres agricultoras y en la creación de un arreglo de mercadeo de mujer a mujer, según las normas culturales. La organización Afghan Women's Business Council (AWBC) fue un socio importante, mediante la capacitación a actores clave y la facilitación de vínculos

entre productoras y compradoras (agentes de ventas). Las agentes de ventas eran mujeres que las agricultoras consideraban como confiables y que tenían la capacidad de interactuar con compradores en los eslabones finales de la cadena, fuera de las comunidades. La evaluación, llevada a cabo por el personal de MEDA, se centra en los cambios en las dotaciones de activos entre 2007 y 2010 para 130 agricultoras de cuatro diferentes comunidades y cinco agentes de ventas.

- *India—artesánías*: Chanderi, una ciudad situada en el estado de Madhya Pradesh, incluye a una de las mayores concentraciones de tejedores con telares manuales en el norte de India. El producto que identifica a la ciudad es la tela Chanderi (una tela de algodón y seda, adornada con patrones en hilos de metal de color dorado). La producción de la tela Chanderi implica contar con maestros tejedores (que interactúan con compradores en los eslabones finales de la cadena y subcontratan tejedores asalariados para la producción de la tela), proveedores de insumos y tejedores asalariados, entre otros. Tradicionalmente, la demanda de tela Chanderi ha estado vinculada con la demanda de saris; sin embargo, la reciente tendencia del mercado es la disminución de las ventas y la salida de tejedores del sector. Las intervenciones de diversas ONG entre 2003 y 2010 pretendían revertir esta tendencia. Buscaron aumentar los ingresos y el poder de decisión de los tejedores asalariados mediante cuatro grandes objetivos, cada uno con un grupo distinto de tejedores: 1) organizar a los tejedores y las tejedoras en empresas que fueran de su propiedad, de forma parcial o total; 2) mejorar la calidad del producto y promover la innovación en el diseño y la producción; 3) fortalecer la capacidad técnica y gerencial de los tejedores y las tejedoras; y 4) facilitar vínculos directos entre las empresas de tejedores y los compradores para mercados domésticos y de exportación. La evaluación la llevó a cabo la organización All India Artisans and Craftworkers Welfare Association (AIACA), en colaboración con la empresa Kaarak Enterprise Development Services. El caso analiza los cambios en los activos para las familias de tejedores y las tres asociaciones de

Cuadro 2. Resumen de los cinco estudios de caso incluidos en este volumen

Estudio de caso	Mercado meta	Actores clave	Principal fuente de intervención	Etapas de DCV
Nicaragua—café certificado	Unión Europea y Estados Unidos	Cooperativa Soppexcca; 500 familias productoras de café; compradores de café en Estados Unidos y Europa; varias ONG y proyectos	Varias ONG y el sector privado, con ayuda canalizada mediante la cooperativa	Avanzada: cooperativa bien establecida con gestión profesional, vinculando productores de café de largo plazo con mercados certificados de comercio justo
Colombia—frutas y vegetales frescos	Mercados regionales (ventas a supermercados)	La Alianza Hortofrutícola del Sur; seis asociaciones de base; 150 productores y productoras de vegetales y frutas; supermercados, ONG	Institución de microfinanciamiento y ONG locales	Emergente: asociación de productores de segundo nivel recientemente establecida, la cual vincula con compradores nuevos y relativamente exigentes
Afganistán—vegetales frescos	Mercados regionales para vegetales frescos	Mujeres productoras de vegetales frescos; 2.250 productoras; agentes de venta mujeres; intermediarios locales de vegetales frescos	Proyecto	Emergente: nueva configuración de la cadena, vinculando agentes de venta con mujeres agricultoras
India—telas Chanderi (telas ornamentadas a mano)	Mercados nacionales y de exportación de artesanías	45 maestros tejedores; 3.659 tejedores asalariados; 12 comerciantes	Varios proyectos, con ayuda canalizada mediante tres asociaciones de productores	Emergente: tres asociaciones de productores recién formadas, encargadas de vincular tejedores y compradores
Estados Unidos—vegetales orgánicos	Mercados regionales (ventas a supermercados)	Appalachian Harvest (una operación comercial de la ONG Appalachian Sustainable Development (ASD)); 41 familias productoras de vegetales orgánicos certificados; supermercados	Varios proyectos; agencias y programas del gobierno	Consolidada: nueva operación comercial de una ONG bien establecida que facilita los vínculos para familias productoras que recientemente han cambiado a producción de vegetales orgánicos certificados

mercadeo que se formaron por medio de las intervenciones del proyecto.

- *Estados Unidos—vegetales orgánicos:* Históricamente, el tabaco ha contribuido de forma significativa en la economía de la región de los Apalaches (la cual cubre el suroeste de Virginia y el noreste de Tennessee), una de las regiones de los Estados Unidos más deprimidas económicamente. Sin embargo, a finales de los noventa, la producción de tabaco se empezó a mudar al extranjero y aumentaron las demandas para diversificar la producción agrícola. Una de las iniciativas de los gobiernos estatales y de las fundaciones privadas se centró en la producción y el mercadeo de vegetales orgánicos certificados. El apoyo se canalizó a través de la ONG Appalachian Sustainable Development

(ASD). Con los fondos del proyecto, ASD lanzó la iniciativa Appalachian Harvest (AH), una operación comercial para el procesamiento y el mercadeo de vegetales orgánicos. AH construyó una moderna planta de procesamiento, compró equipo para el transporte y proporcionó asistencia técnica a sus productores y productoras. Este caso examina los resultados intermedios (*outcomes*) de los esfuerzos para alentar la producción de las familias productoras de hortalizas orgánicas certificadas y para vincular a estas familias productoras con supermercados regionales. La evaluación, llevada a cabo por Liseed Consulting, examinó la formación de activos en AH y una muestra de sus miembros de 2006 a 2010. El caso proporciona un relato aleccionador en DCV, en el cual las estrategias de vida pueden no

estar alineadas con las demandas de los compradores de productos orgánicos en los eslabones finales de la cadena.

4 ¿Qué perspectivas ofrecen los estudios de caso?

La extensión geográfica y el enfoque en diferentes cultivos, mercados priorizados y beneficiarios, así como la diferenciación en la etapa de DCV permite una rica muestra de las realidades de la cadena de valor. Los casos incluidos en este volumen se centran en los cambios en las dotaciones de activos en dos niveles: familia y empresa. En particular, nos interesan las empresas en la cadena de valor que mantienen relaciones directas con las familias productoras. A menudo, son pequeñas o medianas empresas ubicadas cerca de las familias. Al referirse a estas empresas en el sentido general, como lo hacemos en este capítulo introductorio y en el capítulo de resumen, usamos el término empresa local¹⁴. Las empresas locales son muy diversas (desde grupos de agricultores poco formados hasta empresas privadas con sofisticadas operaciones de procesamiento). La variedad se refleja en los casos. Cada estudio de caso se refiere a la empresa local en una manera que es específica al contexto; por ejemplo, cooperativa (en el caso de Nicaragua), agentes de venta (en el caso de Afganistán) y empresas de propiedad colectiva de los tejedores y las tejedoras (en el caso de India).

Los ejemplos seleccionados muestran que la formación de activos no es un proceso lineal: la formación de un activo no conduce necesariamente a la formación de otros. Aunque existen ejemplos donde tales círculos virtuosos de formación de activos existen, también hay casos en los que se ha observado estancamiento o erosión de activos. Usualmente, la formación de activos no se distribuye de forma equitativa entre los cinco capitales. En algunas condiciones, ciertos activos pueden acumularse más rápidamente que otros, según el enfoque de DCV y las condiciones habilitantes. Un hallazgo recurrente es que la formación

de activos es más vigorosa y probable cuanto mayor sea la dotación original de activos de las familias productoras y de las empresas locales. Por debajo de un cierto nivel de activos mínimos al inicio del DCV, hay pocas posibilidades de una formación de activos significativa entre la población rural pobre.

Cada estudio de caso presenta el enfoque de cadena de valor, los principales agentes y la teoría de cambio o vía de impacto, conforme existía al comenzar la iniciativa de DCV. Los resultados de la evaluación de impacto se presentan según los cinco capitales a nivel de familia y empresa, y se hacen deducciones con respecto a las relaciones entre los dos niveles de formación de activos. Los casos muestran que si bien existe un potencial para la formación de activos a nivel de empresa que contribuye con la formación de activos a nivel de familia, a menudo hay un retraso considerable entre los dos. Se enfatiza el atribuir los cambios observados o medidos al DCV o a factores contextuales que puedan haber contribuido a estos cambios. Cada caso concluye con las implicaciones de los hallazgos para rediseñar la intervención dada o para diseñar nuevas intervenciones en contextos similares. El volumen presenta un capítulo de resumen con un análisis comparativo de formación de activos y condiciones habilitantes interrelacionadas con todos los casos.

Confiamos en que los lectores (independientemente de sus antecedentes como organizaciones de investigación o desarrollo, agencias gubernamentales, agentes del sector privado o representantes de organizaciones de la sociedad civil) encuentren perspectivas interesantes para su trabajo en cadenas de valor e inspiración para adoptar un enfoque basado en activos para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de iniciativas de cadena de valor. La herramienta 5Capitales y este complemento con estudios de caso les ayudará a obtener pruebas sólidas y comprender mejor los efectos de las inversiones de DCV en la pobreza y, con base en su aplicación, participar en el aprendizaje social con los actores clave de sus interacciones e intervenciones en DCV con el fin de lograr sus metas de desarrollo.

¹⁴ En la herramienta 5Capitales, utilizamos el término *empresa vinculada* en lugar del término *empresa local*. La guía no hizo suposiciones sobre la naturaleza o la proximidad de los actores que compran su producto a familias productoras de pequeña escala; de ahí la razón de usar un término más genérico como *empresa vinculada*.

Formación de activos a través del acceso a los mercados de café especial: lecciones de familias productoras y cooperativas en Nicaragua

Jason Donovan¹

Resumen

Un elemento importante de las estrategias de desarrollo rural en América Latina ha sido vincular a familias productoras de pequeña escala con las cadenas de valor de productos agrícolas especiales, como el café certificado. Sin embargo, se sabe poco sobre la viabilidad de estos vínculos o su impacto en las familias productoras y sus organizaciones de negocios. Este estudio se concentra en los resultados intermedios (*outcomes*) de los esfuerzos por vincular a las familias productoras de café de la cooperativa Soppexcca en Nicaragua con los mercados de café certificado orgánico y de comercio justo. De 1999 a 2005, Soppexcca recibió bastante apoyo de organizaciones no gubernamentales (ONG), compradores y otros para mejorar sus capacidades y las de sus miembros. Los resultados intermedios se consideran en términos de la capacidad de Soppexcca y de sus miembros para formar diferentes tipos de activos productivos. Los resultados sugieren que Soppexcca tuvo significativos avances en la formación de sus dotaciones de capital físico, humano y financiero. Sin embargo, se mantuvieron algunas brechas importantes y se continuó dependiendo del apoyo externo. A nivel de familia, la mayoría de los agricultores formó elementos específicos de su base de activos y, generalmente, aumentó su resiliencia ante los choques. No obstante, muchas familias luchaban por usar de forma eficaz sus ganancias para intensificar o diversificar la producción. Las significativas diferencias en la formación de activos en las familias destacó el rol de los activos preexistentes al determinar los resultados intermedios. Este caso subraya la necesidad de llevar a cabo profundas discusiones sobre el rol de los distintos actores, las metas finales de las intervenciones de desarrollo y la necesidad de mayor coordinación y aprendizaje mutuo como parte del proceso. Debe prestarse atención a las variaciones en las dotaciones de activos al inicio de las intervenciones de cadenas de valor y tener en cuenta las diferencias entre familias.

¹ Jason Donovan es especialista en mercadeo en el World Agroforestry Center (ICRAF) en Lima, Perú (j.donovan@cgiar.org).

1 Información general

1.1 Introducción

La reciente historia de la producción de café en Nicaragua está marcada por la “crisis del café” (un período comprendido entre 1999 y 2005, en el cual los precios del café bajaron drásticamente, con consecuencias negativas para los pobres en Nicaragua y en otras regiones cafetaleras). El promedio del precio compuesto del café, usado por la Organización Internacional del Café (OIC), cayó 21% en 1999, 25% en 2000 y 29% en 2001. A finales de 2001, el precio del café llegó a US\$0,40 por libra (el precio anual más bajo desde 1971)². En América Central, los precios que se pagaban por café verde convencional no permitían a los productores cubrir sus costos variables de producción³. Esto generó dificultades económicas y sociales inmediatas para productores y jornaleros. Además, hubo efectos negativos a largo plazo en la productividad del café, debido a la reducida inversión en la producción del grano. En Nicaragua, la crisis desencadenó acontecimientos negativos. Los ingresos fiscales disminuyeron, obligando a los gobiernos locales a reducir servicios y despedir trabajadores. Los cafetales redujeron su tamaño o cerraron. Los periódicos locales de Matagalpa y Jinotega reportaban hambruna en las principales regiones productoras de

café. Durante este período, el gobierno nicaragüense no proporcionó subsidios a familias productoras de pequeña escala para sufragar costos o proveer para su subsistencia.

Los donantes multilaterales y bilaterales, los académicos y las ONG acordaron que la mejor respuesta de América Central ante la crisis del café era crear cadenas de valor que vincularon a las familias productoras de pequeña escala con los mercados de café especial, incluyendo café certificado orgánico y de comercio justo^{4,5,6,7,8,9}. Un documento preparado para un taller realizado en 2002 sobre la crisis del café en América Central argumentó que “la ventaja competitiva de la región en el mercado del café yace en tener las condiciones agroecológicas adecuadas para producir cafés de alta calidad”¹⁰. Las intervenciones recomendadas se centraron en mejorar la calidad, facilitar la certificación, fortalecer las empresas colectivas en las zonas de producción de café donde la producción de productos de alta calidad era más viable, y promover la diversificación de otros productos en las regiones con menor potencial de producir café de calidad. El sector privado también mostró interés en ayudar a desarrollar cadenas de valor de café especial, principalmente, al colaborar con las cooperativas para mejorar la calidad del café¹¹.

- 2 Brown, O; Charveriat, C; Eagleton, D. 2001. Background study on the coffee market. Oxford: OxfamUK. Photocopy.
- 3 IADB/US Agency for International Development (USAID)/World Bank. 2002. Managing the competitive transition of the coffee sector in Central America. Discussion paper prepared for the regional workshop The Coffee Crisis and Its Impact in Central America: Situation and Lines of Action, Antigua, Guatemala, April 3–5.
- 4 USAID. 2003. USAID’s response to the global coffee crisis. Fact Sheet. http://www.usaid.gov/press/factsheets/2003/fs030304_1.html (June 16, 2010).
- 5 Varangis, P; Siegel, P; Giovannucci, D; Lewin, B. 2003. Dealing with the coffee crisis in Central America: Impacts and strategies. World Bank Policy Research Working Paper 2993. World Bank, Washington, DC.
- 6 IICA. 2004. Cadena agroindustrial de café. Informe preparado por IICA para el Ministerio Agropecuario y Forestal de Nicaragua (MAGFOR), Managua, Nicaragua.
- 7 Bacon, C. 2004. Confronting the coffee crisis: Can fair trade, organic, and specialty coffees reduce small-scale farmer vulnerability in Northern Nicaragua? *World Development* 33(3):497–511.
- 8 Kilian, B; Jones, C; Pratt, L; Villalobos, A. 2005. Is sustainable agriculture a viable strategy to improve farm income in Central America? A case study on coffee. *Journal of Business Research* 59(3):322–330.
- 9 Utting-Chamorro, K. 2005. Does fair trade make a difference? The case of small coffee producers in Nicaragua. *Development in Practice* 15(3/4):584–599.
- 10 IADB/US Agency for International Development (USAID)/World Bank. 2002. Managing the competitive transition of the coffee sector in Central America. Discussion paper prepared for the Regional Workshop, The Coffee Crisis and Its Impact in Central America: Situation and Lines of Action, Antigua, Guatemala, April 3–5.
- 11 Bacon, CM; Méndez, VE; Gliessman, SR; Goodman, D; Fox, JA. Eds. 2008. *Confronting the coffee crisis: fair trade, sustainable livelihoods and ecosystems in Mexico and Central America*. Cambridge, MA: MIT Press.



Este estudio analiza los impactos de las intervenciones que vincularon a las familias productoras de café de pequeña escala y a su cooperativa Soppexcca con los mercados de café especial en Nicaragua. A nivel de familia, exploramos la hipótesis de que las diferencias en la participación de la familia en los mercados de mayor valor reflejan las variaciones en su dotación de activos de medios de vida (es decir, capital natural, humano, social, físico y financiero) y que estas diferencias cumplen un rol importante al determinar hasta qué punto las familias productoras pueden y están dispuestos a aceptar los riesgos asociados con la participación en estos mercados. A nivel de empresa, identificamos cambios en los diversos tipos de activos productivos de Soppexcca y dedujimos las implicaciones de estos cambios para la viabilidad a largo plazo de los negocios de la cooperativa. La sección 2 proporciona información contextual sobre el estudio de caso en Nicaragua. La sección 3 analiza los métodos utilizados para la recopilación de datos. Las secciones 4 y 5 presentan los resultados en los cambios de activos de Soppexcca y sus miembros, respectivamente. En la sección final, se discuten las implicaciones de los hallazgos para el diseño y la evaluación de las intervenciones de desarrollo encaminadas a vincular a familias productoras de pequeña escala con mercados de mayor valor.

1.2 Antecedentes

El café es el producto de exportación más importante de Nicaragua. Por ejemplo, entre 2008 y 2011, las exportaciones de café de Nicaragua representaron cerca de 25% de las exportaciones agrícolas del país¹². Sin embargo, la productividad promedio del café en Nicaragua, de 672 kg/ha (café verde), hace que familias productoras de este país sean los menos eficientes en América Central, con alrededor de 50% de la productividad de Costa Rica y 40% de la productividad de Guatemala¹³. En Nicaragua, hay unos 48.000 productores (incluyendo hombres y mujeres) de café, pero 80% tiene menos de 3,5 ha de cultivo¹⁴. A pesar del gran número de familias productoras de pequeña escala, las fincas de más de 3,5 ha producen más de 85% de la cosecha de café nicaragüense debido a la mayor intensidad de gestión y al mejor acceso a los insumos, principalmente fertilizantes. En general, las familias productoras de café están en mejores condiciones que los campesinos sin tierra o los que producen granos básicos y tubérculos, principalmente para su subsistencia. Aun así, los productores de café más pobres suelen carecer de recursos para la producción agrícola y para cubrir sus gastos básicos y son vulnerables ante los cambios negativos en los precios de insumos y productos y a los riesgos de producción (como la sequía y las enfermedades).

¹² FAO. 2013. FAOSTAT database. <http://faostat3.fao.org/home/index.html>. Accessed May 7, 2013.

¹³ Varangis, P; Siegel, P; Giovannucci, D; Lewin, B. 2003. Dealing with the coffee crisis in Central America: impacts and strategies. World Bank Policy Research Working Paper 2993. World Bank, Washington, DC.

¹⁴ Flores, M; Bratescu, A; Martínez, JO; Oviedo, JA; Acosta, A. 2002. Centroamérica: el Impacto de la caída de los precios del café. CEPAL, Mexico City.

Este estudio de caso analiza los cambios en los activos de las familias productoras de pequeña escala en el norte y centro de Nicaragua vinculados a los mercados de café certificado orgánico y de comercio justo a través de la cooperativa Soppexcca. Soppexcca tiene cerca de 500 miembros, distribuidos en 18 cooperativas de base. Las cooperativas de base tienen representantes en la junta directiva de Soppexcca y facilitan la coordinación entre Soppexcca y sus miembros. Sin embargo, las cooperativas de base no proporcionan servicios para la producción o el mercadeo de café. Soppexcca surgió en el año 2001 de las cenizas de una cooperativa antecesora que se disolvió debido a deudas sin pagar con compradores de café. La membresía de Soppexcca se duplicó durante la crisis del café, ya que los productores de café buscaban crédito y precios más altos por el café. Además de proporcionar acceso a los mercados certificados, Soppexcca ofrece créditos anuales para la producción de café, créditos plurianuales para inversiones estratégicas relacionadas con el café (por ejemplo, rehabilitación de cafetales, y compra de tierra o equipos para molina en húmedo), y asistencia técnica para aumentar la productividad del café y reducir los impactos ambientales de la producción de café. En 2009, todas las exportaciones de café de Soppexcca contaron con certificación de comercio justo y alrededor de 15% contaron también con certificación orgánica. Desde sus inicios, Soppexcca ha mantenido fuertes lazos con un pequeño grupo de compradores europeos. En los últimos años, la cooperativa ha forjado vínculos con compradores de café en los Estados Unidos.

Entre los años 2000 y 2009, Soppexcca recibió apoyo técnico y financiero de las ONG y los donantes por unos US\$2,1 millones. Otras cooperativas bien establecidas que participaban en los mercados de café certificado en Nicaragua también recibieron un apoyo similar, antes y durante la crisis del café¹⁵. El considerable apoyo financiero y técnico proporcionado a Soppexcca puede racionalizarse en el contexto de la crisis del café, la incapacidad del gobierno nicaragüense para prestar servicios al sector cafetalero y la importancia global del café para lograr objetivos sociales y ambientales. En general, el apoyo pretendía ayudar a Soppexcca a responder mejor a las necesidades de los compradores de café y de sus miembros

productores de café y ampliar su membresía. La figura 1 identifica a los actores clave en la cadena de valor que vincula a Soppexcca y a sus miembros con los mercados internacionales, así como a los proveedores de servicios de Soppexcca y a sus miembros. Los compradores de café europeos y estadounidenses dieron crédito a Soppexcca para que comprara el café a sus miembros. Otros compradores de café, principalmente intermediarios locales, también proporcionaron servicios importantes para algunos miembros de Soppexcca, brindando crédito a corto plazo y acceso a mercados de café de inferior calidad.

2 Metodología

La recopilación y el análisis de datos se centraron en identificar los cambios en los activos de las familias durante el período de cuatro años (2005–2006 y 2008–2009). Se recopilaron datos cuantitativos y cualitativos para determinar estos cambios, aunque se utilizó información principalmente cualitativa para entender la relevancia y las razones subyacentes de tales cambios.

A nivel de cooperativa, la recopilación de datos se centró en identificar los cambios en cinco dominios de resultados intermedios (capital humano, físico, social y financiero y condiciones habilitantes). No se incluyó el capital natural ya que Soppexcca no participa directamente en la producción primaria. Cada dominio de resultados intermedios tuvo dos o tres indicadores (tercera columna, fig. 2). Se esperaba que los cambios en los dominios de resultados intermedios se produjeran, en parte, a partir de los resultados inmediatos (segunda columna, fig. 2) de las diferentes intervenciones para el desarrollo de cadenas de valor canalizadas a través de Soppexcca (primera columna, fig. 2). La cuarta columna de la figura 2 presenta los impactos que pueden esperarse si se identifican cambios significativos y positivos en los dominios de resultados intermedios.

La recopilación de datos a nivel de cooperativa se basó en entrevistas con ocho informantes clave e información secundaria durante un período de 11 meses, entre marzo de 2009 y enero de 2011. Las entrevistas al personal de Soppexcca incluyeron a

los directores de administración, asistencia técnica y crédito y a miembros de la junta directiva. También se consultó a los miembros del personal en varias ocasiones durante el período de recopilación de datos. Soppexcca suministró valiosa información secundaria sobre membresías, exportaciones de café, provisión de crédito, relaciones con compradores y estrategia general del negocio. La información proporcionada por Soppexcca fue verificada con sus miembros durante las entrevistas a las familias. Por otra parte, se realizaron varias entrevistas a compradores de Soppexcca, compradores locales de café, ONG socias y agencias de certificación.

A nivel de familias, la recopilación de datos se enfocó en identificar cambios en seis dominios de resultados intermedios (capital natural, físico, humano, social y financiero y condiciones habilitantes). Igualmente, la evaluación general de cada dominio de resultados intermedios se basó en los cambios observados o medidos en dos o tres indicadores clave. Los dominios de resultados intermedios y sus respectivos indicadores se identifican en la tercera columna de la figura 3. Se espera que los cambios en los dominios de resultados intermedios resulten de un mejor servicio provisto por Soppexcca o de servicios prestados desde fuera de la cadena (primera columna,

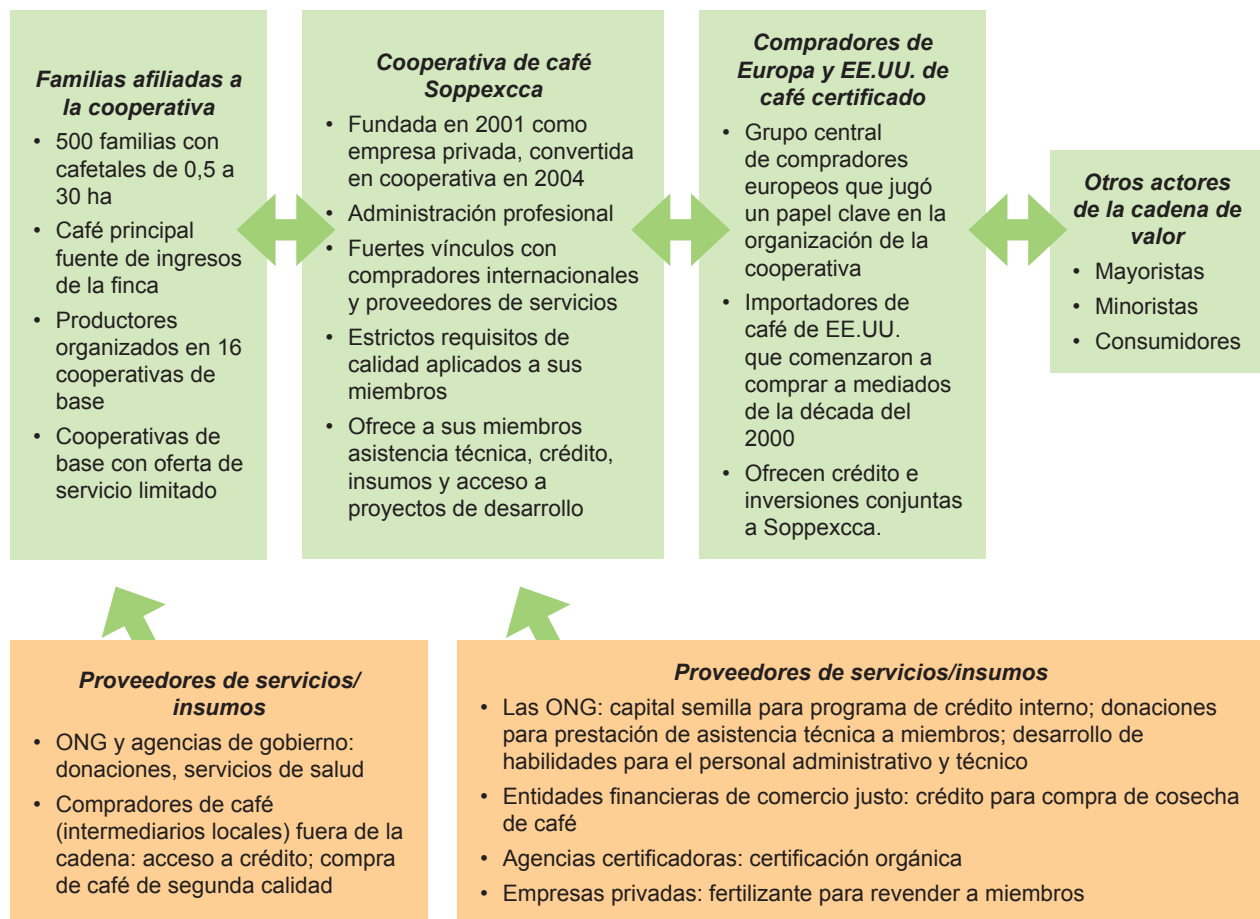


Fig. 1. Mapa de cadena de valor que vincula a Soppexcca y a sus miembros con compradores internacionales de café certificado en Nicaragua.

15 Para el ejemplo de la cooperativa PRODECOOP, ver Rubén, R; Zuñiga, G. 2011. How standards compete: comparative impact of coffee certification schemes in Northern Nicaragua. Supply Chain Management 16(2):98–109.

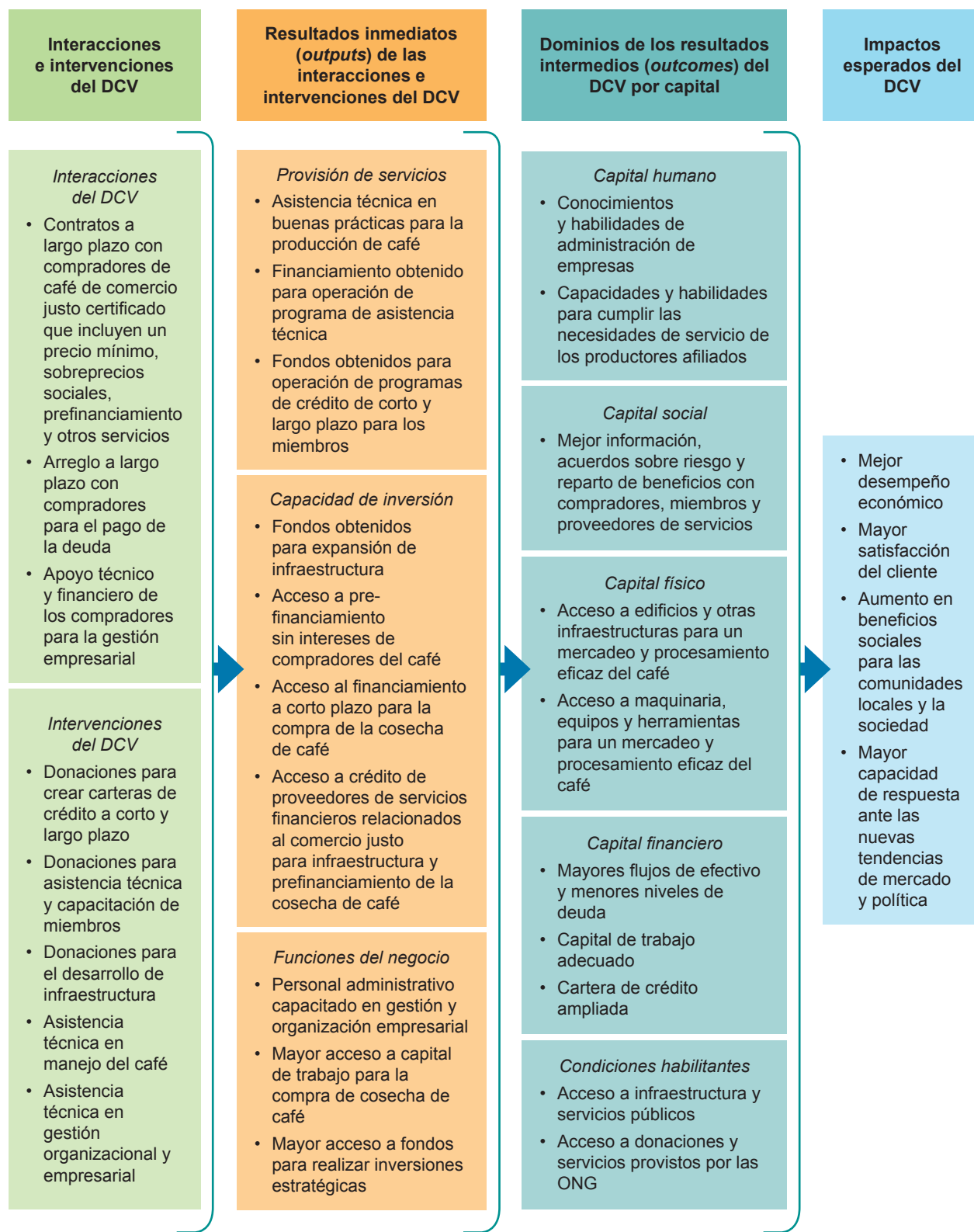


Fig. 2. Resultados inmediatos (*outputs*), dominios de resultados inmediatos e impactos esperados del desarrollo de cadenas de valor (DCV) para la cooperativa Soppexcca, una cooperativa de café en Nicaragua.



fig. 3). La segunda columna de la figura 3 resume los resultados inmediatos de estas intervenciones.

Se hicieron esfuerzos para recopilar datos de todas las familias que pertenecían a las cooperativas de base seleccionadas afiliadas a Soppexcca. De las 18 cooperativas de base de Soppexcca, 11 se incluyeron en este estudio. Su selección se basó en dos criterios: la concentración geográfica de los miembros de la cooperativa de base (para facilitar la logística) y la distancia entre la oficina de la cooperativa de base y Soppexcca (para considerar cualquier diferencia en los resultados intermedios con base en la proximidad a Soppexcca). Se prefirieron las cooperativas de base con una mayor concentración de miembros en una zona geográfica determinada. Las cooperativas de base con una mayor concentración geográfica de miembros tendían a ser aquellas cooperativas con un porcentaje relativamente mayor de productores más pequeños. De esta manera, la muestra pudo haber sido sesgada hacia productores y productoras relativamente pequeños y, potencialmente, más pobres. La selección final de las cooperativas de base tomó en cuenta la distancia con respecto a la oficina de Soppexcca. Tres cooperativas de base seleccionadas quedaban a menos de 20 km de Soppexcca; cinco cooperativas de base se ubicaban entre 21 km y 60 km de Soppexcca; y tres cooperativas de base se localizaban a más de 61 km de Soppexcca.

Las cooperativas de base seleccionadas incluyeron a 324 familias registradas en 2009. De estas familias, 292 fueron entrevistadas (90%). Las preguntas fueron dirigidas a hombres y mujeres jefes de familia y a otros miembros de las familias que participaban

directamente en la producción y cosecha de café. En cuanto a las familias que no fueron entrevistadas, se encuentran las que se negaron a ser entrevistadas ($n=5$) y las que no estaban disponibles después de dos visitas ($n=27$). La decisión de no participar podría reflejar su insatisfacción con la participación en las cadenas de valor de café certificado; sin embargo, estas familias representaron una pequeña proporción de los miembros de la cooperativa (<4%). La falta de disponibilidad para las entrevistas podría reflejar el acceso a oportunidades de obtención de ingresos fuera de la finca, y quizás sesgar la muestra hacia las familias productoras de café más pobres, que dependen únicamente de este producto para sus medios de vida.

Salvo que se indique lo contrario, las cantidades de café se presentan como café pergamino oreado (34% a 42% humedad)—el estado del café al ser vendido por los productores a los compradores como Soppexcca (100 libras de café verde de exportación suelen procesarse de aproximadamente 200 libras de café pergamino oreado producido por agricultores en el norte de Nicaragua).

No se encontraron datos de línea base sobre dotación de activos, producción de café o flujos de ingresos; por lo tanto, se utilizó información secundaria para entender los cambios en las dotaciones de activos. Se obtuvieron aportes con respecto a la atribución al preguntar a las personas encuestadas hasta qué punto consideraban que los cambios en los activos de las familias eran atribuibles al compromiso con Soppexcca y a la cadena de café especial. En otros casos, los aportes sobre atribución se obtuvieron al señalar las causas más probables del cambio a partir

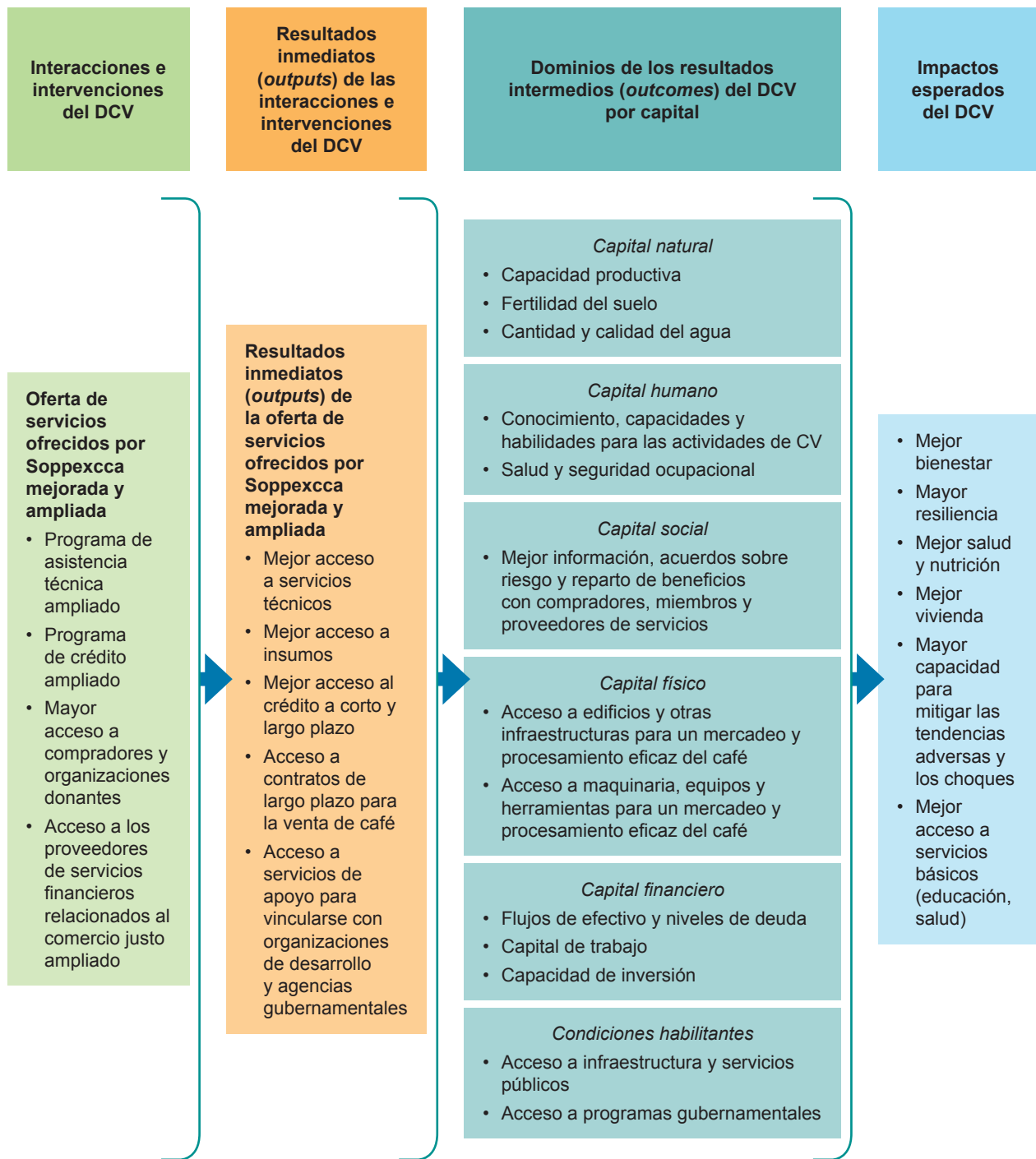


Fig. 3. Resultados inmediatos (*outputs*), dominios de resultados inmediatos e impactos esperados del desarrollo de cadenas de valor (DCV) entre los miembros de Soppexcca a través de enlaces a mercados certificados e intervenciones de desarrollo relacionadas.



de varias posibles causas identificadas por actores locales e investigadores. Además de los activos financieros relacionados con el café, la recolección de datos se centró en otras fuentes de ingreso (por ejemplo, salarios por trabajo fuera de la finca, otras actividades agrícolas, remesas), lo que permitió comprender la relativa importancia de los ingresos del café.

Dos importantes factores contextuales que probablemente impactaron la formación de activos fueron los cambios en los precios del café y los niveles de precipitación. Durante los tres primeros años de este período (2005–2008), los precios internacionales del café aumentaron significativamente, de US\$2,15/kg a US\$3,16/kg; aunque cayeron un poco en 2009 (US\$2,53/kg). Los precios más altos proporcionaron los incentivos y los medios para invertir en activos productivos. Esto también fortaleció al sector cafetalero, con mayor competencia y acceso a servicios (p. ej., crédito). En general, la variación climática (que resultó en una mayor variabilidad en los niveles de precipitación de un año al otro) parece haber impactado de forma significativa en la producción de café en Nicaragua¹⁶. Estas fluctuaciones han coincidido con las fluctuaciones bianuales normales en la producción de café para crear fluctuaciones más fuertes que las de la producción habitual. En 2006 y 2008 la producción de café bajó a 70.455 Tm y 75.957 Tm, mientras que en 2007 y 2009 la producción subió a 100.000 Tm y 91.131 Tm, respectivamente¹⁷. Por lo

tanto, el aumento en los riesgos de producción asociados a la variabilidad de las precipitaciones puede haber reducido la capacidad de inversión en producción de café de las familias más vulnerables.

3 Cambios en los activos de la cooperativa

3.1 Capital humano

Soppexcca se benefició de dotaciones de capital humano relativamente fuertes antes del período de evaluación. Una gerenta profesional mantuvo a la cooperativa durante la peor parte de la crisis del café, negociando nuevos contratos con compradores y obteniendo asistencias de agencias de desarrollo, y continuó ofreciendo su liderazgo durante el período de evaluación. Las entrevistas con compradores destacaron la habilidad de la administración profesional de Soppexcca para construir relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo. Según un comprador, “Sentimos una especial confianza con Soppexcca. Siguieron pagando la deuda aunque no tuvieran que hacerlo”. La confianza se reflejó en formas tangibles. Por ejemplo, cuando Soppexcca expresó su preocupación por su dificultad para captar las deudas por café de sus miembros, debido a los altos niveles de competencia local durante la temporada de cosecha, los compradores entrevistados aceptaron ajustar su fórmula de precio para que los precios ofrecidos por Soppexcca estuvieran más acorde con los precios locales. Otro comprador señaló que “si Soppexcca

¹⁶ Hagggar, J. 2008. Impact of climate change on coffee farming households in Central America and steps for adaptation in the future. Paper presented at the Annual Conference of the Specialty Coffee Association of America, May 2–5, Minneapolis, Minnesota.

¹⁷ FAO 2011. FAOSTAT database. <http://faostat3.fao.org/home/index.html>.

tiene que solicitar un ajuste en su precio, siempre hay una razón buena y transparente”.

Las entrevistas con compradores, líderes elegidos y miembros también destacaron algunas oportunidades para el fortalecimiento del capital humano a futuro. Los compradores de Soppexcca expresaron su preocupación por el alto nivel de dependencia en la gerencia profesional para la mayoría de las funciones del negocio, mientras que los líderes elegidos de Soppexcca expresaron su preocupación por la falta de información oportuna sobre las operaciones del negocio y el desempeño financiero. A menudo, los miembros mencionaban el acceso limitado a los servicios técnicos (a pesar del aumento en el personal de dos a 12 durante el período de evaluación) y la limitada capacidad del personal de extensión para abordar sus necesidades más apremiantes (para más detalles, consulte la sección 4.2). Los líderes elegidos de Soppexcca no tenían los conocimientos necesarios para cumplir su rol en la supervisión y planificación estratégica de forma eficaz. Abordar las brechas en las dotaciones de capital humano será fundamental para aumentar la resiliencia de Soppexcca ante los choques (por ejemplo, la salida de personal crucial) y lograr una gobernabilidad más democrática.

3.2 Capital social

Antes del período de evaluación, Soppexcca disfrutó de fuertes lazos con los compradores de café, las organizaciones de desarrollo y su base de membresía. Durante el período, Soppexcca forjó nuevos lazos con compradores de café en los Estados Unidos, mientras mantenía fuertes relaciones preexistentes. La cosecha 2008–2009 se vendió a siete compradores: cinco de Europa, que compraron 59% del volumen total exportado, y dos de los Estados Unidos, que adquirieron el 41% restante. Los cinco compradores europeos habían comprado aproximadamente la misma cantidad a Soppexcca cada año desde 1999. Los compradores estadounidenses comenzaron a comprar café de Soppexcca en volúmenes significativos para la cosecha 2003–2004. A la adición de los compradores de Estados Unidos siguió un período de rápida expansión de la membresía en Soppexcca, lo cual permitió aumentar los volúmenes de exportación. Ninguno de los

compradores entrevistados informó haber tenido problemas graves con Soppexcca en relación con la calidad del café entregado o el cumplimiento de las condiciones contractuales (incluyendo el pago del prefinanciamiento). Un comprador consideró que Soppexcca era la cooperativa más confiable de entre las 10 cooperativas en América Latina a las que compró café.

Las relaciones entre Soppexcca y sus miembros en cuanto a la gobernanza de la cooperativa aún estaban evolucionando al final del período. En 2004, Soppexcca pasó de ser una corporación a una cooperativa, y su junta directiva de ocho miembros se reunió por primera vez. Las pruebas durante el período de evaluación indican que la junta enfrentó grandes retos para lograr una gobernanza eficaz. Las principales razones eran los insuficientes conocimientos en negocios y administración financiera y el limitado acceso a la información entre los miembros elegidos. Una expresidente de junta señaló que no había recibido ninguna capacitación básica en negocios o en administración de cooperativas antes de su gestión. Las habilidades y los conocimientos que adquirió mientras sirvió en la junta surgieron de forma empírica. Una experiencia similar mencionó un exmiembro del comité supervisor (el comité que examina las operaciones financieras de la cooperativa). Las personas informantes señalaron que la junta directiva y el comité supervisor generalmente no tenían acceso a información financiera oportuna debido más a la falta de información que a la falta de acceso a la información. Las entrevistas destacaron la renuencia de la junta directiva a cuestionar, debatir o probar a la gerencia profesional de Soppexcca con respecto a las decisiones e inversiones estratégicas. Según un exmiembro de la junta, “Cualquier esfuerzo para discutir la descentralización de la administración de Soppexcca generaba críticas de los otros miembros de la junta, porque se percibía como una falta de respeto [hacia la gerenta]”.

3.3 Capital físico

Antes del período de evaluación, las dotaciones de capital físico de Soppexcca eran bastante básicas, pues consistían principalmente de un espacio para almacenaje y una oficina. Sin embargo, al final del

período, las dotaciones de Soppexcca incluían un beneficio seco, 11 oficinas para las cooperativas de base, una planta para la producción de fertilizante a partir de estiércol de pollo, dos cafeterías y un laboratorio de catación. Las donaciones cubrieron los costos de la mayoría de estas inversiones. La compra del beneficio seco requirió préstamos a largo plazo, donaciones y fondos cooperativos. Se esperaba que la planta, que inició sus operaciones en 2010, proporcionara un mayor control del proceso de producción y un flujo de ingresos adicionales, ofreciendo una opción para reducir la dependencia de los donantes en el futuro. La planta de fertilizantes no estaba en funcionamiento durante el período, debido a las incertidumbres con respecto al uso del estiércol de pollo de granjas comerciales de gran escala en la producción de café orgánico. Las oficinas recién construidas para las cooperativas de base ofrecían el potencial para una mayor consolidación de las cooperativas de base de Soppexcca, las cuales aun debían desempeñar un rol importante al prestar servicios de Soppexcca (p. ej., crédito y asistencia técnica) o al tomar la iniciativa para ofrecer servicios adicionales (p. ej., transporte y compras colectivas de insumos).

3.4 Capital financiero

Soppexcca comenzó y terminó el período con un nivel de deuda relativamente alto. Sin embargo, durante el período, demostró su capacidad para pagar sus deudas y generar confianza entre sus acreedores. Soppexcca comenzó el período de evaluación con una deuda con los compradores de café por casi US\$500.000, así como una capacidad de inversión y un capital de trabajo limitados. Durante el período, la cooperativa pagó su deuda con los fondos obtenidos de la exportación de café. No obstante, poco después de hacerlo, acumuló una nueva deuda de US\$280.000 por la compra del beneficio seco. En los años 2008 y 2009, Soppexcca recibió préstamos de compradores y organizaciones de préstamo de comercio justo por unos US\$700.000, lo que permitió a Soppexcca ofrecer un pago anticipado a sus miembros por la entrega del café.

La capacidad de Soppexcca de proporcionar crédito a corto plazo para sus miembros se duplicó durante

el período, alcanzando US\$450.000. No se encontraron datos fiables disponibles sobre las tasas de pago de los miembros de Soppexcca. Sin embargo, las entrevistas con el personal de Soppexcca destacaron que la morosidad de los miembros era un problema grave, en gran medida debido al uso de créditos para fines distintos de la compra de insumos para la producción de café, así como al clima, a las enfermedades y a otros factores naturales que dieron lugar a significativas fluctuaciones en la producción anual. El aumento en la cartera de crédito se dio por el apoyo financiero de las ONG y los donantes. Soppexcca también ofreció crédito a largo plazo para inversiones estratégicas por parte de los miembros (p. ej., replantación de cafetales que, en muchos casos, era algo crítico tras años de abandono durante la crisis). El tamaño de la cartera de crédito de largo plazo varió de año en año. En 2007–2008, por ejemplo, se ofrecieron US\$83.303 en créditos a largo plazo—monto derivado de las ONG y los donantes en su totalidad.

Los flujos de ingresos anuales de Soppexcca variaron considerablemente según los precios negociados y los volúmenes de producción. El cuadro 1 muestra el ingreso estimado de Soppexcca después de pagos a agricultores y gastos de exportación y procesamiento en 2004–2005 y 2007–2008. No se obtuvieron datos sobre los costos administrativos de Soppexcca. Sin embargo, los datos del cuadro 1 muestran que había relativamente pocos fondos disponibles para cubrir salarios e inversiones de capital. Las entrevistas a informantes clave del personal de Soppexcca confirmaron que los fondos de proyectos cubrieron gran parte de los costos administrativos y las inversiones estratégicas de Soppexcca. Teniendo en cuenta las recientes inversiones en la planta de procesamiento, es poco probable que, a mediano plazo, Soppexcca sea capaz de operar sin subsidios continuos de las ONG y los proyectos. Dicho esto, una planta de procesamiento en seco eficiente podría reducir los gastos de exportación y procesamiento y ser una nueva fuente de ingresos (p. ej., brindar el servicio de molienda a otros productores y otras cooperativas). Sus programas de extensión y crédito seguían dependiendo totalmente de donaciones.

Cuadro 1. Cálculo de ingresos de la venta de café certificado de comercio justo (convencional y certificado orgánico) de Soppexcca de 2004–2005 y 2007–2008

	Total de ventas (100 lbs de café verde)	Precio promedio ponderado de café verde (US\$)	Total de ingresos (US\$)	Compra de café de los productores (US\$)	Gastos de exportación y procesamiento	Ingresos después de gastos de producción, exportación y procesamiento
Convencional						
2004–2005	12.242	118,5	1.450.026	1.224.200	140.538	85.288
2005–2006	9.594	133,2	1.277.760	1.160.840	110.136	6.784
2006–2007	5.935	136,1	807.770	718.135	68.134	21.501
2007–2008	10.155	159,5	1.619.340	1.320.150	116.579	182.611
Certificado orgánico						
2004–2005	1.900	145,6	276.640	235.600	21.814	19.226
2005–2006	1.978	149,0	294.648	237.300	22.704	34.644
2006–2007	1.860	144,7	269.060	232.500	21.355	15.205
2007–2008	3.009	172,5	518.970	451.350	34.545	33.075

Fuente: Cálculos realizados por el autor, basado en la información proporcionada por Soppexcca

3.5 Condiciones habilitantes

No se observó ningún cambio importante en términos de acceso a la infraestructura pública o a los servicios públicos. Soppexcca mantuvo fuertes relaciones con las ONG y los donantes durante el período de evaluación. Las significativas dotaciones de capital humano y social de Soppexcca, combinadas con su fuerte compromiso con el bienestar de sus miembros, ayudaron a que fuera un socio atractivo para las organizaciones de desarrollo.

4 Cambios en los activos de las familias productoras de café

Se llevó a cabo un análisis de conglomerados (cluster) para identificar las diferencias en las estrategias de medios de vida entre las familias. Los conglomerados se formaron usando una técnica de agrupamiento de dos pasos mediante el programa de software SPSS. Las dos variables correlacionadas que formaron la base para la formación de los conglomerados fueron las siguientes: 1) área con

producción de café en 2008–2009, y 2) porcentaje del ingreso total de la familia, derivado de fuentes externas a la finca en 2008. De este análisis surgió la siguiente solución de tres conglomerados:

- *Productores de pequeña escala diversificados* (PED) (n=77): la mayoría de los ingresos se derivan de actividades agrícolas fuera de la finca; área relativamente pequeña con producción de café; incluye 28 productores orgánicos certificados (40% de todos los productores orgánicos certificados).
- *Productores de pequeña escala especializados* (PES) (n=162): la mayoría de los ingresos se derivan del café, complementados por banano, cítricos y otros productos; área relativamente pequeña con producción de café; incluye 31 productores orgánicos certificados (44% de todos los productores orgánicos certificados).
- *Productores de gran escala especializados* (GES) (n=53): la mayoría de los ingresos se derivan del café; área relativamente grande con producción de café; incluye 11 productores orgánicos certificados (16% de todos los productores orgánicos certificados).

Hay información sobre los resultados a nivel de familia para cada uno de estos conglomerados y para la mayoría de los indicadores en cada dominio de resultados intermedios.

4.1 Capital natural

El área total de producción de café aumentó casi 30% entre 2004–2005 y 2008–2009, de 570 ha a 736 ha (fig. 4). El mayor cambio fue el de las familias del conglomerado PES (31%); aunque las familias de los otros conglomerados registraron cambios ligeramente menores. Las familias identificaron si su expansión se debió a la compra de nuevas tierras, a desmontes o a la conversión de otros sistemas de producción al de café. Informaron de aproximadamente 104 ha de producción de café que se ampliaron en tierras que ya existían, pero que requerían cambios en el uso de la tierra (eliminación de cultivos anuales, reducción de la cubierta forestal o conversión de tierra improductiva a productiva). Los granos básicos fueron el cultivo común que más se redujo para poder ampliar la producción de café; casi 50% de la expansión del café se debió a esta reducción. Otro 35% se alcanzó mediante el cultivo de tierra improductiva. El restante 15% fue producto de la eliminación de bosques o reducción de potreros.

Las entrevistas a las familias identificaron una mezcla de factores que permitieron la expansión del área cafetalera, que solía incluir crédito a largo plazo por parte de Soppexcca. La regresión logística mostró los efectos del crédito, los ingresos fuera de la finca y el tamaño de la tierra preexistente en expansión del área con producción de café. El indicador más fuerte para predecir la expansión del área fue el acceso al crédito a largo plazo, la mayoría provisto por Soppexcca (sección 4.5). Por cada abono de US\$500 al crédito obtenido, las familias aumentaron sus probabilidades de ampliar su área de producción de café en casi cinco veces (cuadro 2). Para las familias en los conglomerados PED y PES, el crecimiento en el área de producción de café probablemente refleja los esfuerzos por reactivar el área que perdieron durante la crisis del café (por abandono o remoción para la siembra de granos básicos). Por otra parte, entre más amplia fuera la tenencia de tierra preexistente, menos probable era que la familia expandiera su área de producción de café. Igualmente, entre más personas mayores formaran la familia y mayor dependencia hubiera de mano de obra agrícola externa para generar ingresos, menos probable era que expandieran su área de producción.

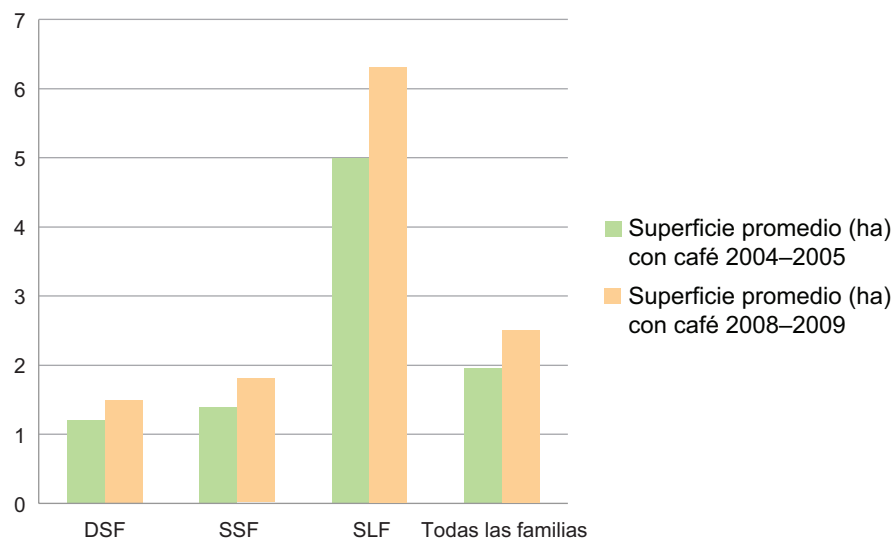


Fig. 4. Cambio en el área con producción de café en 2004–2005 y 2008–2009 según conglomerado

Cuadro 2. Regresión logística múltiple que muestra los efectos del crédito, la generación de ingresos fuera de la finca y la propiedad de tierras preexistentes en proceso de expansión con café en Nicaragua (2004/2005 y 2008/2009)

(N=292) ^a	b	S.E.	Sig.	Razón de momios (RM)
Tenencia de tierras preexistente (2004–2005)	-.065	.025	.010	.937
Porcentaje de ingresos generados fuera de la finca	-1.230	.525	.019	.292
Edad de los miembros de Soppexcca	-.028	.013	.030	.972
Total del crédito recibido entre 2004–2005 y 2008–2009 (unidades de US\$500)	1.589	.282	.000	4.897
Número de familias miembro	-.038	.065	.561	.963
Constante	1.532	.572	.007	4.627

^a El modelo como un todo clasificó correctamente a 77,2% de los casos.

Una comprensión del contexto local ofrece ideas del por qué las familias del PED fueron las menos propensas a formar sus dotaciones de capital natural a pesar de la expansión de los servicios y el mejoramiento de las condiciones para el mercadeo de café de Soppexcca. Para los miembros de dos cooperativas de base, que juntos sumaban casi 33% del conglomerado PED, una historia de lucha por obtener, gestionar y mantener sus plantaciones de café de propiedad colectiva les impidió invertir en capital natural. En un caso, las divisiones internas entre los miembros de la comunidad sobre cómo producir y mercadear el café de su plantación de propiedad colectiva resultaron en 13 años de limitada inversión en la producción de café. En 2003, se obtuvieron los títulos de propiedad individuales, con la ayuda de Soppexcca. En otro caso, las familias vinculadas en una plantación de propiedad colectiva, que antes había sido propiedad estatal, incurrieron en una deuda de unos US\$80.000, a finales de la década pasada, en honorarios legales por reclamos contradictorios por su tierra. Hasta que la deuda sea pagada en su totalidad, el título de la tierra estará bajo la custodia de la representación legal.

La capacidad de las familias para usar de manera eficiente sus tierras al producir café depende, en parte, de su acceso oportuno a fertilizantes de calidad. La producción de café socava los nutrientes del suelo, los cuales, si no se reemplazan mediante fertilizantes orgánicos o inorgánicos, generan una disminución gradual en la productividad¹⁸. La cosecha promedio de café en Nicaragua es de 1.383 kg/ha¹⁹. Los experimentos a largo plazo en Nicaragua sugieren que la producción de café podría alcanzar niveles de productividad de 1.487 kg/ha para el café orgánico con sombra y 1.927 kg/ha para el café convencional, con niveles de fertilización moderados²⁰. No obstante, la productividad promedio para los productores orgánicos y convencionales muestreados estuvo por debajo de estas estimaciones (726 kg/ha y 1.278 kg/ha, respectivamente). Entre las familias del conglomerado PED, los resultados fueron más desalentadoras, con 552 kg/ha para los productores orgánicos y 582 kg/ha para los convencionales. Esto sugiere que la falta de acceso a los fertilizantes sigue siendo un obstáculo para formar el capital natural.

18 Van der Vossen, H. 2005. A critical analysis of the agronomic and economic sustainability of organic coffee production. *Experimental Agriculture* 41(4):449–473.

19 Flores, M; Bratescu, A; Martínez, JO, Oviedo, JA; Acosta, A. 2002. Centroamérica: el Impacto de la caída de los precios del café. CEPAL, México.

20 Haggar, J; Barrios, M; Bolaños, M; Merlo, M; Moraga, P; Munguia, R; Ponce, A.; Romero, S; Soto, G; Staver, C; Virginio, E. de MF. 2011. Coffee agroecosystem performance under full sun, shade, conventional, and organic management regimes in Central America. *Agroforestry Systems* 82:285–301.



Todos los productores orgánicos aplicaron pulpa de café en sus plantaciones, como una fuente de fertilizante. Para algunos, esta fue la principal fuente de fertilización. Sin embargo, la pulpa de café disponible en una finca solo proporciona una fracción de los nutrientes que pierden en la producción del café. Para algunos productores de café orgánico, el estiércol de pollo procesado, que se vende bajo la marca Biogreen, proporciona una fuente importante de nutrientes para la producción de café orgánico. Un saco de 45 kg de Biogreen proporciona 1 kg de nitrógeno. Sin embargo, en 2006–2007 y 2008–2009 solo 36% de los productores orgánicos aplicó Biogreen en sus plantaciones de café. Además, pocas de estas familias pudieron adquirir suficiente Biogreen para que se dieran niveles de productividad razonables²¹. El promedio de bolsas/ha de Biogreen que fue aplicado osciló entre un máximo de 21,9 en 2006–2007 y un mínimo de 16,7 en 2008–2009. En general, estos resultados sugieren que no se están cumpliendo los requerimientos nutricionales para la producción de café orgánico.

Entre las familias que producen café convencional, el relativo alto costo de los fertilizantes inorgánicos²² representa un reto para reponer los nutrientes del suelo que se pierden en la producción del café. Se recopiló información sobre el uso de fertilizantes inorgánicos (completos y urea) de 152 familias. De ellas, 22 familias, o 14% de la muestra, informaron

no haber comprado fertilizante inorgánico durante todo el período. Durante todo un año, el porcentaje de familias que informó del uso de fertilizantes inorgánicos en un año determinado varió entre un máximo de 79% en 2008–2009 y un mínimo de 61% en 2006–2007. A pesar del aumento general en la aplicación de fertilizantes, la mayoría de las familias en el conglomerado PED no alcanzó el umbral de nitrógeno estimado (39 kg de nitrógeno/ha) para alcanzar niveles de productividad razonables. La mayoría de las familias identificaron el crédito a corto plazo, dado por los compradores de café, como el principal factor que contribuye a la compra de fertilizantes.

4.2 Capital humano

La implementación de buenas prácticas para el café fue un enfoque importante en la asistencia técnica de Soppexcca. Los resultados fueron mixtos. Por un lado, la mayoría de las familias mejoró sus habilidades para reducir la contaminación y proporcionar café de mayor calidad. La mayoría de las familias informó, por primera vez, haber usado prácticas de cosecha selectiva (selección de granos maduros de café) durante el periodo (54%) y de tratamiento de aguas residuales de la molina en húmedo (66%). Antes del periodo de evaluación, estas familias cosechaban café maduro y verde (lo cual reducía los costos de mano de obra en la cosecha, pero también la calidad del café verde de exportación), y permitían

²¹ Para mantener los rendimientos del café en un nivel razonable y la fertilidad del suelo, se debe suministrar al menos 36 kg de nitrógeno/ha anuales (Valkila 2009). Esto supone que los productores reciclan su pulpa de café y usan árboles de sombra para fijar el nitrógeno (ambas prácticas son comunes entre familias productoras de pequeña escala en Nicaragua).

²² Ganes-Chase, J. 2009. What's with the weather? Coffee Talk, November, p. 10.

que las aguas residuales de la molienda fluyeran hacia fuentes de agua cercanas. Sin embargo, las pruebas sugieren que las habilidades para gestionar la plantación de manera adecuada (incluyendo la poda de cafetos y árboles de sombra, que cumplen un rol importante en determinar la productividad del café), la resistencia a las enfermedades y la salud general del suelo cambiaron muy poco a pesar de la asistencia técnica proporcionada por Soppexcca.

Tradicionalmente, las familias productoras de pequeña escala en Nicaragua no practican con frecuencia la poda ni otras formas de mejoramiento de cultivos en sus cafetales. Desde una perspectiva de desarrollo, el reto es identificar opciones para modernizar los sistemas de producción de café las familias productoras de pequeña escala, lo que proporcionaría beneficios a los productores a través del rendimiento sostenido y menores costos a largo plazo. A la vez, esto mantendría o aumentaría el capital natural: biodiversidad, protección ante la erosión, reducción de la contaminación y mejor ciclo de nutrientes. Soppexcca facilitó la modernización de la gestión de cultivos entre sus miembros a través de su programa de asistencia técnica y capacitación. Pero, según el personal de Soppexcca, los esfuerzos por fomentar un manejo arbóreo más intensivo en la producción de café han sido ineficaces. Lo anterior se debe, en parte, a lo siguiente: 1) una resistencia general de los productores a podar o destroncar cafetos que son productivos y 2) la capacidad limitada del personal de Soppexcca de comprometer a los productores para que mejoren sus habilidades de gestión del cultivo (entrevista R.R., 24 de noviembre de 2009).

Las familias dieron sus percepciones acerca de la utilidad de la asistencia técnica en la producción de café en 2007–2008 y 2008–2009. Para la mayoría de las familias, Soppexcca fue el único proveedor de capacitación y asistencia técnica en el sitio, aunque 44% (n=129) informaron estar insatisfechas o muy insatisfechas con la prestación de asistencia técnica. Las siguientes respuestas de familias presentan la naturaleza del problema:

- “Nos visitaron una vez en 2008, pero el extensionista no nos dio asesoría técnica; llegó para informarnos de una reunión en la cooperativa”.

- “Me falta asesoría cuando la necesito. En una ocasión pedí una visita del extensionista porque los granos de café se caían de las ramas, pero nunca llegó”.
- “Solo viene a calcular la cosecha. Puedo consultar con el extensionista solo durante los eventos de capacitación—así es cómo he obtenido asistencia técnica”.
- “Las visitas son solo para calcular la cosecha—el extensionista no conoce mi cafetal. Él envía a otros de la comunidad para que me ayuden y no da asesoría”.
- “A veces me indicó qué producto debía usar, pero el extensionista no indicó las dosis y yo quemaba las plantas”.

Para no extender demasiado la longitud de este caso, no presentamos aquí un análisis completo de la calidad de gobernanza y participación de las familias en la gestión de Soppexcca. Sin embargo, un principio importante para la cooperativa es que los miembros compartan un sentido de propiedad y gobernanza. Los hallazgos mostraron que los miembros aun deben adquirir habilidades e información para poder participar de manera efectiva como miembros de la junta directiva. Una informante clave señaló que no recibió ninguna capacitación básica en negocios o gestión de cooperativas antes de asumir su cargo como miembro de la junta. Afirmó que, durante todo su período en la junta, no entendía bien cómo calculaba Soppexcca el precio al productor o el precio contractual del café entre Soppexcca y sus compradores europeos y estadounidenses. Las personas informantes señalaron que la junta directiva y el comité supervisor generalmente no tenían acceso a información financiera oportuna debido más a la falta de información que a la falta de acceso a la información.

Un fuerte liderazgo profesional, combinado con un compromiso de desarrollo a largo plazo de los compradores y las ONG, así como el marco institucional provisto por la certificación de comercio justo, ha cumplido un rol importante en el fortalecimiento de la base de activos organizacionales de Soppexcca. Empero, esto ha llegado a través de la inversión externa más que del crecimiento orgánico de capital

humano entre los miembros. Las limitaciones para fortalecer a un liderazgo efectivo a lo interno de la cooperativa ha generado que el poder y la información se concentren en la administradora profesional; por lo tanto, esta es una vulnerabilidad de la organización y de todas las relaciones en la cadena de valor.

4.3 Capital social

Un elemento importante del capital social es la medida en que los vínculos con los compradores de café generan beneficios tangibles para mantener y mejorar los medios de vida²³. Nuestra discusión del capital social se centra en los beneficios adicionales que se derivan de la colaboración con Soppexcca. En general, las familias productoras de pequeña escala rara vez tienen acceso a crédito asequible en Nicaragua²⁴. Antes de unirse a Soppexcca, la mayoría de las familias de los conglomerados PED (69%) y PES (67%) vendía su café exclusivamente a los compradores en Jinotega y Matagalpa. Por el contrario, solo 36% de las familias del conglomerado GES usaban intermediarios para mercadear su café. Pocas familias informaron tener acceso al crédito proporcionado por los compradores un año antes de unirse a Soppexcca (20%) y menos reportaron haber tenido acceso a la asistencia técnica provista por los compradores (9%). Las familias del conglomerado GES tenían más posibilidades de forjar vínculos con exportadores directos antes de unirse a Soppexcca y, por lo tanto, tenían más posibilidades de tener acceso al crédito y a precios más altos.

Al forjar nuevos vínculos con Soppexcca, la mayoría de las familias mantuvo sus relaciones anteriores con los compradores de café preexistentes. Los compradores diferían en cuanto a los servicios que ofrecían y los costos de hacer negocios (cuadro 3). En comparación con otros compradores, Soppexcca era el más exigente en términos de calidad, pero ofrecía una gama más amplia de servicios. En 2008–2009, hubo crédito disponible para la mayoría de los

miembros, aún sin títulos formales de propiedad u otras formas de garantía, a un interés anual de 16% para el crédito a corto plazo y 14% para el crédito a largo plazo (con un periodo de gracia de tres años y un periodo de pago del préstamo de tres a cinco años). Soppexcca era el único comprador que ofrecía crédito a largo plazo. A partir de 2007, Soppexcca empleó a un equipo de ocho extensionistas para brindar asistencia técnica. Además, Soppexcca proporcionó redes de seguridad para sus miembros (uso de sus vehículos en caso de emergencia; donación de ataúd en caso de muerte de un miembro o cónyuge, créditos y donaciones para cubrir gastos médicos), y acceso a proyectos de desarrollo, los cuales amplían las opciones disponibles para la producción agrícola (por ejemplo, cacao y ganado menor). Sin embargo, hacer negocios con Soppexcca era relativamente costoso. El pago del café se hacía en tres cuotas; con una cuota final (aproximadamente 20% del precio total) retrasada hasta mayo o junio. Todas las transacciones de crédito y pago requerían viajar a la oficina de Soppexcca en Jinotega y los productores asumían todos los costos y riesgos de transporte del café hasta el almacén.

En comparación con Soppexcca, los compradores del mercado ofrecían un pago más rápido, con dinero en efectivo contra entrega del café y crédito en la demanda. Sin embargo, los precios pagados eran generalmente más bajos y los costos por crédito eran más altos. Pocas familias de la muestra vendían a exportadores directos de café (n=5). Los exportadores proporcionaban créditos anuales por contrato y solicitaban el título de propiedad como colateral o garantía (en los casos en los cuales los productores tenían un historial de cumplimiento de obligaciones contractuales, los títulos de propiedad no eran necesarios). Durante la temporada de producción 2008–2009 se ofreció un crédito anual a una tasa de interés de 17%. Los productores tenían la opción de recibir el pago final (precio de mercado menos cantidad de crédito anual) contra entrega de café pergamino. No hay

23 Portes, A. 1998. Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology* 24:1–24.

24 Bastiaensen, J. 2005. Institutional entrepreneurship for rural development: the Nitlapán banking network in Nicaragua. *En Rural development in Central America: markets, livelihoods and local governance*, Eds. R. Ruben and J. Bastiaensen. New York: St. Martin's Press.

Cuadro 3. Características de las relaciones comerciales por café vendido por los miembros de Soppexcca

Comprador	Precio neto del producto al salir de la finca para el promedio de dos años (2007–2008 y 2008–2009)	Condiciones de pago en 2008/2009	Servicios ofrecidos además del mercadeo de café en 2008/2009
Soppexcca	Orgánico: US\$136 Convencional: US\$109	Precio mínimo (comercio justo) Tasa de interés 1.2%/mes Pago inicial con crédito a corto plazo (20%), pago parcial al entregar al almacén (60%), pago final en junio (20%)	Asistencia técnica Certificación Fertilizante para compra (entregado en la finca) Crédito de corto y largo plazo (no requiere garantía, tasa de interés 1,2%–1.3 %/mes) Crédito de emergencia Otros servicios ^b
Compradores de mercado en Jinotega y Matagalpa	Convencional: US\$97	Pago total contra entrega Precio al productor: precio de exportador directo menos comisión	Compra de café Intercambio de alimentos básicos por café pergamino (antes y después de la cosecha) Crédito anual (ningún interés sobre el crédito tomado previo a la cosecha; 5%/mes de interés sobre todos los demás créditos)
Compradores con base en el poblado	Convencional: US\$97	Título de propiedad no requerido para el crédito Pago total contra entrega, precio con base en el precio de mercado de Nueva York	Asistencia técnica Crédito anual (tasa de interés al 1.5%–2%/mes) Fertilizante para compra (entregado en la finca) Transporte de café al almacén
Exportadores directos	Convencional: US\$99	Contrato requerido para crédito (con garantía) Pago total contra entrega, precio con base en el precio de mercado de Nueva York	Crédito anual (tasa de interés 1.5–2%/mes)

^a Información con base en los resultados de 18 entrevistas con informantes clave, realizadas in situ con los compradores de café en los mercados de Jinotega y Matagalpa en agosto de 2009.

^b Por ejemplo, transporte de emergencia al hospital o donaciones para gastos funerarios

datos sobre servicios adicionales, como asistencia técnica en el sitio y recolección de café pergamino.

Los datos del comprador por las ventas de café indican la dificultad de Soppexcca para aumentar la captura de materia prima de sus miembros. Para las familias con certificación orgánica, el porcentaje promedio de café vendido a Soppexcca entre 2007–2008 y 2008–2009 fue de 73%; mientras que para las familias productoras convencionales, el porcentaje promedio fue de 57% (fig. 5). Esto sugiere

que el precio no fue el factor principal detrás de la venta a compradores que no fueran Soppexcca. Las respuestas que se presentan a continuación ilustran la diversidad de motivos. La respuesta más común se relacionó con la necesidad de cubrir los gastos de producción de la cosecha de café (n=31). En otros casos, las familias identificaron emergencias y gastos (n=8), la mala calidad (n=4) y el acceso restringido al crédito (n=2) como razones adicionales de vender a otros compradores. A continuación incluimos citas textuales de las familias del conglomerado PED.

- “Don Osman paga mejor que Soppexcca; Soppexcca tiene demasiadas deducciones del precio y le preocupa menos la calidad”.
- “Porque mi hermano necesitaba dinero, vendí el café en el mercado para resolver su necesidad”.
- “Debido a demoras en la provisión del crédito— el intermediario es mucho más rápido. Soppexcca siempre entrega el crédito en junio, mientras que el intermediario lo entrega en mayo”.
- “El transporte es muy difícil de nuestra finca a la carretera. El otro comprador recoge nuestro café en la finca”.

4.4 Capital físico

Las mejoras en infraestructura a nivel de familia cumplieron un rol importante en la estrategia de Soppexcca para mejorar la calidad del café. El capital físico para la molina en húmedo incluyó la construcción y remodelación de recintos para moler; la construcción y remodelación de tanques de fermentación; o la compra y reparación de maquinaria para despulpar y bombear agua. La inversión promedio de las familias del conglomerado PED fue de US\$198 durante el período de cuatro años, sesgado hacia arriba por algunas familias; de las 72 familias del conglomerado, sólo 12 (17%) informaron haber hecho inversiones en efectivo para mejorar la

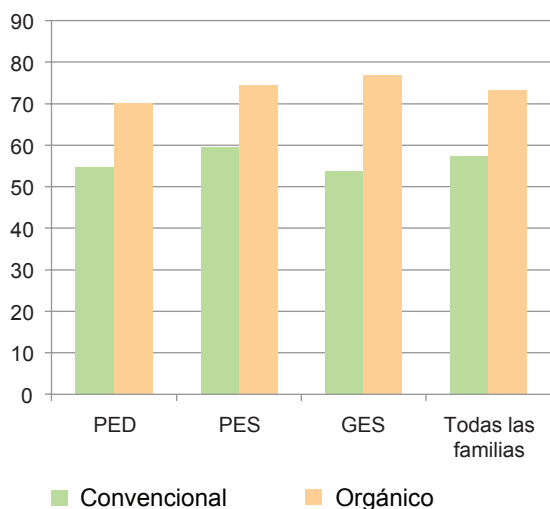


Fig. 5. Porcentaje de café vendido a Soppexcca, por tipo de productor y conglomerado (promedio de dos años de 2006–2007 y 2008–2009)

molida en húmedo (fig. 6). Las inversiones del conglomerado PES, aunque significativamente más altas que las del PED, fueron bajas (US\$593). Además, 70 familias del conglomerado PES, o casi la mitad del conglomerado, informaron no haber hecho inversiones en efectivo durante el período. Las inversiones por familia del conglomerado GES, casi tres veces las de las familias del conglomerado PES mostraron mucho menos variación dentro del conglomerado. El crédito de Soppexcca contribuyó en US\$97.847 a las inversiones en infraestructura y maquinaria de molida en húmedo, o casi 48% del total reportado como gastos de las familias.

Las familias también informaron haber adquirido maquinaria, herramientas e infraestructura para la producción agrícola, además de las utilizadas para la molida en húmedo. Es notable la poca inversión de las familias del conglomerado PED, solo US\$91 (fig. 6); que en general se limitaron a herramientas básicas para la producción de café y granos básicos (machetes, palas y rociadores). Al igual que con las experiencias en la formación del capital físico

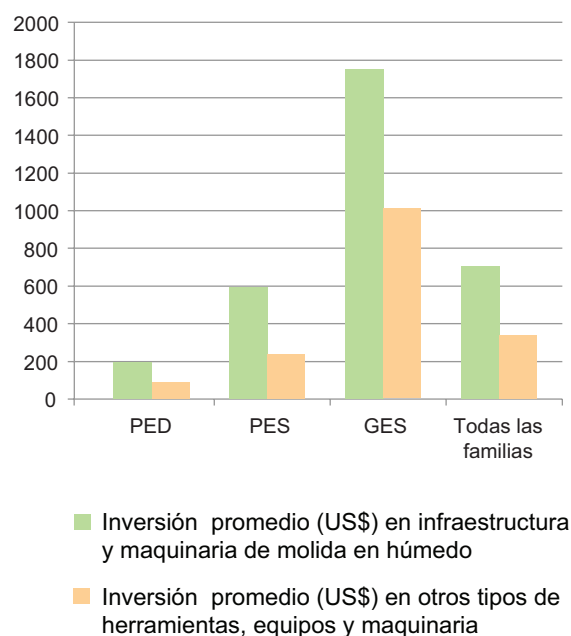


Fig. 6. Compra de herramientas, equipos y maquinaria, 2006–2007 y 2008–2009

para la molidura en húmedo, las familias del conglomerado PES hicieron mayores inversiones que sus contrapartes del conglomerado PED, pero el nivel de inversión fue bajo. Los hallazgos sugieren que las familias de los conglomerados PED y PES se esforzaron por formar sus dotaciones de capital físico para la producción agrícola, en comparación con las inversiones de las familias del conglomerado PES, que incluían compras relativamente grandes de maquinaria para producción de café, ganadería y actividades empresariales fuera de la finca.

Una vivienda segura es un requisito básico del capital físico para poder mejorar y mantener los medios de vida. Independientemente del conglomerado, la mayoría de las familias enfrentaron desafíos para mejorar aspectos clave de su infraestructura doméstica. Para los miembros de Soppexcca, una vivienda típica incluye una habitación con un techo de cinc, piso de tierra y, en algunos casos, una letrina. Pocas familias informaron haber hecho inversiones en efectivo para ampliaciones o mejoras en sus viviendas. En el caso del conglomerado PED, 83% de las familias dijeron no haber invertido dinero en efectivo en vivienda. Los gastos promedio para las familias del conglomerado PED fueron de unos US\$470; sin embargo, el promedio fue muy influenciado por una familia que invirtió más de US\$16.000 en una casa en el poblado de Jinotega, con ahorros acumulados mientras trabajaban en los Estados Unidos (que no se derivaron del café o de la agricultura). Los resultados para los conglomerados PES y GES fueron similares, con 71% y 81% respectivamente. Los gastos reportados probablemente subestiman las inversiones totales, ya que la madera y otros productos suelen encontrarse en la finca y algunos materiales a menudo son donados por proyectos (por ejemplo, cinc para los techos, letrinas, etc.).

4.5 Capital financiero

La capacidad de las familias para formar el capital natural y físico se relacionó con su acceso al crédito a largo plazo. Entre 2004–2005 y 2008–2009, 164 de las familias muestreadas recibieron crédito para la adquisición de tierras o la expansión de la producción de café. El monto promedio del crédito fue de US\$1.271, casi 93% proporcionado por Soppexcca.

Entre los conglomerados, el monto promedio varió de US\$889 para las familias en el conglomerado GES a US\$1.319 para las familias en el conglomerado PES. Las familias en el conglomerado PED recibieron de Soppexcca, en promedio un crédito por US\$957. Aunque Soppexcca no fue un financiador importante en términos cuantitativos, el compromiso con la cooperativa fue importante por otras razones, sobre todo por proveer seguridad mediante apoyo financiero en caso de enfermedad (gastos médicos) o muerte (gastos fúnebres), que de lo contrario habrían provocado erosión de activos.

Como se señaló anteriormente, la mayoría de las familias muestreadas (57%) informó no tener acceso a crédito a corto plazo antes de unirse a Soppexcca. Durante el período de evaluación, las oportunidades para obtener crédito a corto plazo aumentaron; en parte debido a los vínculos con Soppexcca (solo 12% de las familias muestreadas informaron no tener acceso a crédito). Aproximadamente 15% de la muestra (44 familias) informó no haber usado crédito a corto plazo durante el período de evaluación. De las familias que recibieron crédito a corto plazo, la mayoría (n=160, 55%) informó que Soppexcca era su única fuente de crédito. Otras fuentes de crédito incluían organizaciones especializadas en préstamos, compradores de café, las ONG y, en menor medida, prestamistas informales y bancos comerciales. Los requisitos de garantías variaban. A pesar de que los términos ofrecidos por Soppexcca eran relativamente favorables, el monto promedio era pequeño. Por ejemplo, en 2007–2008, el monto promedio del crédito para las familias del conglomerado PED fue de US\$197; para las familias del conglomerado PES, US\$390; y para las familias del conglomerado GES, US\$1.805. Incluso para las familias con explotaciones de café relativamente bajas, el crédito provisto por Soppexcca no podía cubrir los costos variables de producción, mucho menos facilitar inversiones más estratégicas para la formación de activos.

Los resultados de la distribución de los beneficios por las ventas a través de Soppexcca fueron esclarecedores. No fue raro que las familias productoras

de pequeña escala desviarán las ventas de canales formales a informales. Los canales informales proveyeron a los productores una fuente adicional de crédito, así como un mercado de café que no cumplía con las normas de Soppexcca. El cuadro 4 presenta los cálculos de los beneficios por ingresos para los socios de Soppexcca por la venta de café, incluyendo las ventas a Soppexcca y a otros compradores y permitiendo diferencias en precios de producción entre compradores de café. Para las familias de los conglomerados PED y PES que producen café convencional, los beneficios por ingresos reales de su participación en Soppexcca fueron pocos (US\$29 y US\$78 por año, respectivamente). Estas estimaciones de ingresos toman en cuenta que se perdieron entre el 41% al 45% de los posibles beneficios de las ventas de café de comercio justo debido a la venta de café a otros compradores. Las familias productoras

de café con certificado orgánico de los conglomerados PED y PES tuvieron ingresos más altos que sus contrapartes de café convencional (US\$77 y US\$94, respectivamente). Sin embargo, estas familias también lucharon por maximizar sus ingresos mediante la participación en mercados formales. En promedio, las familias productoras de café con certificado orgánico y de comercio justo perdieron el 27% de los posibles beneficios de ingresos debido a la venta de su café a otros compradores. Para los productores de café convencional, el limitado beneficio por el precio de venta del café a Soppexcca pudo haber facilitado su decisión de vender a otros compradores. Para ambos tipos de productores, la gran necesidad de vender café fuera de Soppexcca reflejó una demanda urgente de crédito ligado a la producción de café, para responder ante emergencias y facilitar la generación de ingresos durante el año.

Cuadro 4. Beneficio por ingresos anuales estimados por la venta de café a Soppexcca (promedio de dos años, 2007–2008 y 2008–2009)

Conglomerado	Promedio de producción total de café (45 kg por saco de café verde)	Posibles ingresos (US\$) obtenidos si todo el café fuera vendido a Soppexcca ^a	Posible beneficio de ingresos (US\$) si todo el café fuera vendido a Soppexcca ^b	Ingreso real (US\$), teniendo en cuenta las ventas a otros compradores	Ingresos no obtenidos (US\$) debido a las ventas a otros compradores	Porcentaje de los posibles ingresos no captado debido a las ventas a otros compradores
Convencional						
PED	5,9	643	71	611	32	45
PES	18,0	1.962	211	1.875	87	41
GES	100,2	10.922	1.202	10.363	559	46
Total	31,3	3.412	376	3.251	161	43
Orgánico						
PED	6,6	898	257	821	77	30
PES	9,5	1.292	371	1.198	94	26
GES	49,4	6.718	1.927	6.275	443	23
Total	14,0	1.904	546	1.758	146	27

^a Los siguientes precios netos para el producto al salir de la finca en los dos años (2007–2008 y 2008–2009) fueron ofrecidos por Soppexcca: US\$136/saco de 45 kg de café orgánico y US\$109/saco de 45 kg de café convencional.

^b La diferencia en los ingresos generados por toda la producción de café vendida a Soppexcca frente a los ingresos generados por todo el café vendido a otros compradores. Se usó un precio neto para el producto al salir de la finca de US\$97/saco de 45 kg, para estimar los ingresos de las ventas a otros compradores.

4.6 Condiciones habilitantes

No se observó ningún cambio importante en términos de acceso a la infraestructura pública o a los servicios públicos durante el período de evaluación. Varias familias recibieron el apoyo de otros compradores de café aparte de Soppexcca y, en algunos casos, estos servicios fueron similares a los ofrecidos por Soppexcca (sección 4.3). Pocas familias informaron haber tenido acceso a programas gubernamentales o proyectos para intensificar o diversificar la producción en la finca.

5 Conclusiones

El desarrollo de Soppexcca ha sido un esfuerzo costoso para la cooperativa, sus miembros y sus partidarios. Sin embargo, Soppexcca ha demostrado su capacidad para operar en un ambiente de negocios desafiante y para responder a las necesidades de los compradores y algunos miembros. Soppexcca no es la única cooperativa que ha recibido considerable apoyo externo: la literatura destaca el gran apoyo dado a otras cooperativas en América Latina que participan en mercados certificados (p. ej., El Ceibo en Bolivia y Forestcom en Guatemala). En el contexto de la crisis del café, no es difícil justificar el apoyo de las ONG y los donantes al sector: el ambiente externo fue particularmente desfavorable para el café, y la producción de las familias productoras de pequeña escala era importante por razones sociales y ambientales. Hay pocos artículos que analizan el rol de los diferentes patrones de apoyo externo en el desarrollo cooperativo. El caso de Soppexcca destaca el largo camino del desarrollo cooperativo, a pesar de gran apoyo externo. Soppexcca es un éxito costoso, pero si sigue adelante, esos costos se recuperarán. Una dinámica interesante es el apoyo valioso y consistente de los compradores de café y no sólo de las ONG.

Las experiencias de Soppexcca muestran cómo las grandes dotaciones preexistentes de capital humano y social proporcionaron una base sólida para la rápida acumulación de activos durante el período de evaluación. Al inicio del desarrollo de Soppexcca, las intervenciones del sector privado

cumplieron un rol fundamental en la formación de capital humano que, a su vez, facilitó la formación de capital social. Sin embargo, las intervenciones a largo plazo, enfocadas en la formación de los capitales físico y financiero de Soppexcca y en mejorar el servicio ofrecido por Soppexcca a sus miembros fue exclusivamente llevada a cabo por varias ONG. El apoyo de las ONG y de los proveedores de servicios financieros relacionados al comercio justo permitió a Soppexcca construir infraestructura para el procesamiento de café, crear un programa de asistencia técnica para mejorar la calidad y ampliar sus servicios de crédito a corto plazo para sus miembros. A pesar de importantes ganancias en activos durante el período de evaluación, Soppexcca siguió siendo muy vulnerable ante la erosión de activos por choques internos y externos. Este caso subraya la necesidad de una colaboración más estrecha entre los actores de la cadena y los proveedores de servicios externos, como las ONG, con base en la rendición de cuentas y el aprendizaje mutuo.

Los resultados a nivel de familia mostraron el potencial y las limitaciones de las intervenciones en la cadena de valor para facilitar que los pobres fortalecieran sus activos. Por un lado, a través de su vinculación con las cadenas de valor de café certificado, muchas familias ampliaron su acceso al crédito a corto y largo plazo; mejoraron la calidad de su producción de café; y redujeron su vulnerabilidad ante la inseguridad alimentaria y la erosión de activos. Estos resultados fueron especialmente importantes dado que, antes del período de evaluación, los productores de café en Nicaragua experimentaron un período prolongado (2001–2003) durante el cual los precios del café cayeron por debajo de los costos de producción. Por otro lado, muchas familias lucharon por satisfacer sus necesidades básicas, lo que les exigió vender su café fuera de la cadena de valor y limitar su capacidad de formar su dotación de activos. Las familias más pobres, que dependían de los ingresos fuera de la finca, tuvieron menos oportunidad de beneficiarse de la participación en la cadena de valor. En muchos casos, estas familias apenas podían comprar insumos básicos para la producción, implementar buenas prácticas de producción de café, y lograr la tenencia segura de su tierra.

Finalmente, ¿ayudó Soppexcca y sus vínculos con compradores y las ONG a los más pobres? El análisis de formación de activos aquí presentado sugiere que los vínculos con los mercados de café especial y otras intervenciones de desarrollo relacionadas pueden lograr más resultados intermedios que solo precios favorables y acceso al mercado, incluyendo la creación de una cadena de valor más competitiva y sostenible, el establecimiento de cooperativas más viables y la formación de activos específicos para las familias agrícolas más pobres. Se demostró que todos estos resultados intermedios eran importantes para lograr una cadena de valor viable en el subsector del café especial, el cual puede ofrecer una salida de la pobreza para muchas familias. Sin embargo, la experiencia de Soppexcca también demostró que tales logros cuestan caro; resultaron de años de inversiones por parte de los compradores de café, los donantes y la sociedad civil, del personal y de los miembros de Soppexcca. No obstante, las familias productoras de gran escala especializados (GES) mejor dotadas fueron las principales beneficiarias en términos de capital financiero y en la mayoría de las otras áreas de formación de activos. Las experiencias de las familias productoras de pequeña escala diversificados (PED), que parecen caer debajo de un umbral de respuesta, mostraron que los objetivos de

la pobreza rural pueden lograrse mejor al ayudar a aquellas familias con menores dotaciones de activos a que abandonen la agricultura.

Este estudio realza las complejidades, los desafíos y los dilemas de lograr la reducción de la pobreza a través de vínculos con mercados de café especial e intervenciones de desarrollo relacionadas. Las interacciones entre capitales requieren un enfoque de desarrollo de cadena de valor que reconozca las complejidades y los intercambios entre los tipos de activos, los cuales no son discretos sino complementarios y, a veces, antagónicos. Entre estos se encuentra el dilema ético de dirigir los esfuerzos de desarrollo a los “no tan pobres” y, por lo tanto, a las políticas que median o fomentan la migración de los más pobres de la agricultura a la economía no agrícola (incluso fuera de las zonas rurales). El caso de Soppexcca subraya tanto el potencial para lograr un desarrollo de cadenas de valor en favor de los pobres, como la necesidad de tener discusiones más profundas sobre el rol de los distintos actores clave; los objetivos primordiales de las intervenciones de desarrollo; y la necesidad de aumentar el aprendizaje mutuo y coordinado entre cooperativas, sus miembros y partidarios externos como parte del proceso de desarrollo.

Vinculación de familias productoras de frutas y vegetales con los supermercados: experiencias en Nariño, Colombia

Catalina Robledo de Eikenberg¹

Resumen

Este estudio de caso examina los resultados intermedios (*outcomes*) de las intervenciones que vinculan a las familias productoras de frutas y vegetales en el suroccidente de Colombia con los supermercados a través de una empresa apoyada por proyectos. Los datos recopilados incluyen a 47 familias. La recopilación de datos también incluyó grupos focales y entrevistas con informantes clave. El estudio muestra que, generalmente, las intervenciones lograron mejorar los medios de vida de los agricultores del sector de frutas y vegetales. Esta mejora se logró, en parte, a través de intervenciones destinadas a crear La Alianza Hortofrutícola del Sur, una empresa conformada por seis asociaciones agrícolas que unen a unos 150 agricultores para vender sus productos a precios más altos y directamente en los supermercados de la región. Para finales de 2010, la empresa había logrado vender siete toneladas de frutas y vegetales por mes directamente a los supermercados en las ciudades de Pasto y Cali. Las familias participantes experimentaron cambios positivos en los diferentes tipos de dotaciones de activos. Algunos de los cambios significativos fueron los siguientes: 1) duplicación de los ingresos por venta de frutas y vegetales; 2) aumento considerable en acceso al crédito; 3) adquisición de nuevas habilidades en diversificación de productos que condujo a un aumento de 41% en el número de productos cosechados; 4) aumento significativo de participación de las mujeres en actividades productivas clave; 5) importantes mejoras en las viviendas y fincas. Sin embargo, la viabilidad de La Alianza Hortofrutícola del Sur en esta cadena de valor aún depende del personal del proyecto. Esta dependencia representa un riesgo para la sostenibilidad de la cadena de valor. Los agricultores miembros tienen una clara visión de cómo resolver este problema, mediante la consolidación de una empresa local con fines de lucro que comercialice los productos y financie al personal necesario.

¹ Catalina Robledo de Eikenberg, directora de país en Colombia, Technoserve (crobledo@tns.org).



1 Información general

1.1 Antecedentes

En general, las discusiones sobre la participación de las familias productoras en cadenas de valor de productos hortícolas frescos se han centrado en aumentar los estándares de productos frescos y los desafíos que estos representan para los proveedores de estos productores^{1,2,3}. Este estudio examina el rol de las intervenciones de desarrollo para ayudar a que las familias productoras de pequeña escala en Colombia tengan acceso a los compradores de productos hortícolas frescos de los supermercados. El desarrollo de cadena de valor evaluado en este informe se tomó a partir de la segunda fase del proyecto Modelo Territorial de Desarrollo Económico Rural con Inclusión Social, en lo sucesivo llamado Semilla II. Su objetivo era mejorar la calidad de vida de los agricultores de frutas y vegetales a través de mayores ingresos de una cadena de valor más eficiente y con productos de mayor calidad.

La primera fase del proyecto Semilla (2006–2008) apoyó a 714 agricultores en 13 cadenas de valor con asistencia técnica, acceso a los mercados y acceso al financiamiento. Sin embargo, según los directores del proyecto, un inconveniente de la fase inicial fue que el costo de los procedimientos administrativos y técnicos absorbió casi 70% del presupuesto. Una

lección para la siguiente fase era centrarse en un número menor de cadenas de valor de alto potencial para ser más eficaces. Por lo tanto, Semilla II se concentró en el café y la horticultura (esta última resultó un sorprendente éxito, con ventas alrededor de 500% mayores de lo esperado). El proyecto Semilla II fue presentado al donante en febrero de 2008 para el financiamiento de un consorcio de tres organizaciones:

- Contactar (una institución de microfinanciamiento rural)
- Agencia de Desarrollo Económico Local de Nariño (ADEL)
- Fundación Social (ONG local)

El proyecto fue aprobado con un presupuesto de US\$600.000, y el gobierno municipal proveyó fondos de contrapartida. Semilla II fue un proyecto de 24 meses que comenzó el 1 de marzo de 2008. Aunque el proyecto tenía otros objetivos además del desarrollo de cadenas de valor, incluyendo funcionar como un proyecto de desarrollo territorial integrado que fortaleciera a las entidades implementadoras y al trabajo con los gobiernos locales, esta evaluación se centra solo en el componente de la cadena de valor.

Semilla II identificó al café y a las frutas y los vegetales frescos como productos que tenían alto potencial para el desarrollo de cadenas de valor. Dentro de

2 Reinhardt, N. 1987. Modernizing peasant agriculture: lessons from El Palmar, Colombia. *World Development* 15(2):221–247.

3 Dolan, C; Humphrey, J; Harris-Pascal, C. 1999. Horticulture commodity chains: the impact of the UK market on the African fresh vegetable industry. Working Paper, 96, Brighton: Institute of Development Studies.

4 Reardon, T; Timmer, CP; Berdegue, JA. 2003. The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. *American Journal of Agricultural Economics* 85(5):1140–1146.

la cadena de valor de frutas y vegetales, el proyecto apoyó a 150 agricultores ubicados en el municipio de Pasto en el suroccidente de Colombia (fig. 1), quienes estaban organizados en seis asociaciones de productores: Asocofradia, Asofruit, Asoprogua, Aproborca, Pakaisu y Coopsur. El proyecto unió a estas asociaciones en una organización de segundo nivel llamada La Alianza Hortofrutícola del Sur, en lo sucesivo llamada La Alianza. Esta organización funcionaba como la empresa local para la venta directa de productos a los supermercados de Pasto y Cali.

La evaluación cubre solo la fase Semilla II, pero es importante tener en cuenta que una tercera fase sigue de 2010 a 2012. Su objetivo es consolidar los resultados alcanzados durante Semilla II para garantizar la sostenibilidad más allá de la intervención para el desarrollo de cadenas de valor, especialmente en lo relacionado con el fortalecimiento de la empresa local.

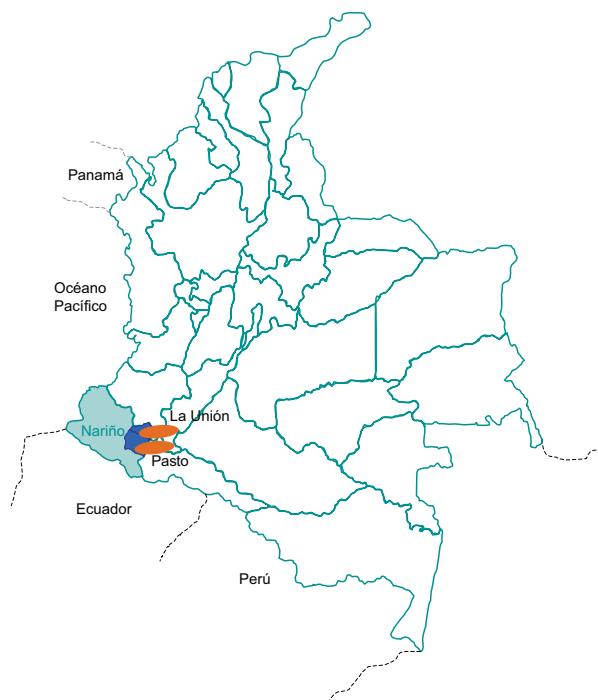


Fig. 1. Mapa de Colombia, indicando el enfoque del proyecto Semilla II en la esquina oriental del departamento de Nariño

Semilla II incluye los siguientes componentes de programa:

1. Servicios para el fortalecimiento institucional y desarrollo gerencial
El enfoque estaba en La Alianza, una organización de segundo nivel creada para comercializar las frutas y los vegetales de seis asociaciones directamente en los supermercados. Todos los participantes recibieron capacitación técnica, particularmente en el área de manejo poscosecha de alta calidad, así como en distribución, logística, contabilidad y finanzas.
2. Servicios financieros
Esto incluye acceso a créditos individuales y grupales de Contactar y la formación de asociaciones de ahorro y crédito rotativas (ROSCAs, por sus siglas en inglés) autogestionadas.
3. Investigación
Investigación está centrada principalmente en la demanda del mercado y el desarrollo de nuevos productos (diversas actividades de investigación relacionadas con el brócoli).
4. Sistematización y monitoreo
Aunque el objetivo de crear una base de datos de agricultores no se cumplió, se desarrolló un sistema de gestión de información para La Alianza. Sin embargo, durante esta fase fue manejado solamente por el personal del proyecto, no por las asociaciones de agricultores.

1.2 Objetivos del desarrollo de cadenas de valor

El objetivo general de Semilla II fue contribuir al desarrollo socioeconómico de agricultores de pequeña escala en el departamento de Nariño en Colombia a través de un amplio conjunto de estrategias que incluyeron un componente de cadena de valor, así como de gobernanza y acceso al financiamiento. Sin embargo, este informe detalla solo las intervenciones. A continuación, los principales elementos de Semilla II en la horticultura en Nariño.

Período de implementación: marzo 2008 a marzo 2010

Actores clave:

- Contactar (una institución de microfinanciamiento rural)

- Agencia de Desarrollo Económico Local de Nariño (ADEL)
- Fundación Social (ONG local)

Principales intervenciones:

- Asistencia técnica centrada en manejo poscosecha
- Formación y fortalecimiento de La Alianza, una organización de segundo nivel que comercializa los productos de las seis asociaciones y vende directamente a los supermercados
- Investigación sobre demanda del mercado y desarrollo de nuevos productos

Principales objetivos:

- Aumentar los ingresos de los agricultores en 30%
- Aumentar los niveles de asociativismo entre las asociaciones
- Crear una organización de segundo nivel
- Cambiar los aspectos de la formulación de políticas locales como resultado del proyecto Semilla

2 Metodología

La evaluación del componente de la cadena de valor del proyecto siguió la herramienta 5Capitales⁵. Esta herramienta se enfoca en identificar y medir los cambios en los diferentes tipos de activos (social, humano, natural, físico y financiero). Es una herramienta multidimensional que ofrece una perspectiva más integrada sobre los impactos en la pobreza.

Una característica importante de la herramienta es su uso en la recopilación y el análisis de datos cualitativos y cuantitativos y de una variedad de fuentes de información. Se enfatiza la verificación y triangulación de la información. La información primaria recopilada (entrevistas a las familias) se trianguló mediante grupos focales, entrevistas a informantes clave y datos secundarios para valorar los cambios en los activos e identificar si un cambio específico se debe a la intervención. Es un proceso exigente ya que, a menudo, un cambio es el resultado de una combinación de causas, no sólo de la intervención.

La evaluación, usando esta metodología, se lleva a cabo en dos niveles a lo largo de la cadena de valor: la familia y la empresa local. Esta última toma en cuenta que las empresas que tienen contacto directo y regular con familias productoras de pequeña escala suelen cumplir un rol principal en su acceso a largo plazo a mercados de más alto nivel y, por lo tanto, influyen de forma significativa en la reducción de la pobreza a largo plazo.

2.1 Pasos de la evaluación

Se llevaron a cabo cinco pasos principales (cuadro 1), los cuales se derivaron directamente de 5Capitales.

2.2 La muestra

Diseñar una muestra representativa de la implementación de la encuesta de familias requirió determinar un número mínimo de agricultores de la población total, teniendo cuidado de que el número no tuviera ningún sesgo en particular. Se entrevistaron a 47 productores hortícolas.

Se tuvo cuidado de tener suficientes entrevistados de cada una de las seis diferentes asociaciones de agricultores en el programa. Dado que todos los agricultores estaban en la misma subregión, concentrados en un área pequeña, no hubo sesgo geográfico.

2.3 Métodos de recopilación de datos

Para el análisis se utilizaron datos primarios y secundarios. Para la principal recopilación de datos, usamos los siguientes tres métodos:

1. Encuestas a familias con un total de 47 agricultores hortícolas
2. Dos grupos focales con miembros de las seis asociaciones de familias productoras (antes y después de la recopilación de datos y el análisis), que fueron cruciales para interpretar e identificar la exactitud de los números
3. Entrevistas a 10 informantes clave:
 - directores de las tres organizaciones participantes en el proyecto
 - dos técnicos involucrados en el proyecto
 - director de proyecto

⁵ Donovan, J; Stoian, D. 2012. 5Capitales: una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza. Turrialba, CR, CATIE, 75 p. (Serie Técnico 55, Colección de Desarrollo Empresarial Rural no. 7).

- tres supermercados
- consultor externo involucrado en Semilla I y II

En cuanto a datos secundarios, utilizamos precios cotizados públicamente, tales como los precios del café que comercializa Nueva York, los precios internos de café colombiano, el tipo de cambio del dólar estadounidense y peso colombiano por períodos de tiempo pertinentes, etc.

3 Contexto político y de mercado

3.1 Contexto político

Nariño, un departamento de 1,5 millones de personas, se encuentra entre los departamentos más pobres de Colombia (cuadro 2). La pobreza, combinada con el hecho de que algunas de las áreas en el departamento son de difícil acceso, ha contribuido a la permanencia de grupos guerrilleros y paramilitares en la zona, que luchan por el control de los cultivos ilegales.

Nariño tiene el mayor número de hectáreas cultivadas con cultivos ilegales de entre todos los

departamentos de Colombia, estimadas en casi 16.000 ha, que representan más de 20% del cultivo total estimado de coca en el país⁶. Aunque el cultivo total de coca colombiana disminuyó entre 1999 y 2006, aumentó en Nariño. El aumento se puede atribuir en parte a la falta de oportunidades para la población local de generar medios de vida sostenibles, destacando la importancia de proyectos como Semilla. Por lo tanto, Nariño ha sido el foco de un gran número de proyectos de desarrollo destinados a la generación de ingresos.

Entre 2002 y 2010, el gobierno nacional avanzó en el frente de seguridad. Pasto, la capital de Nariño, ahora es percibida como una ciudad segura. Aunque el gobierno todavía estima presencia militar y guerrillera en al menos 70% de los municipios del departamento⁷, la difícil e inestable situación política en la región no parece afectar a los agricultores involucrados en la intervención, ya que la mayoría estaba en los alrededores de Pasto, donde hay estabilidad general y una fuerte presencia del estado. Este contexto es importante: si el proyecto fracasa, se cree que algunos agricultores podrían pasarse (o volver) a sembrar cultivos ilícitos.

Cuadro 1. Pasos en la evaluación de la intervención de Semilla II

Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5
Sentar las bases para la evaluación	Identificar cambios contextuales	Identificar cambios para las empresas locales	Identificar cambios para familias productoras de pequeña escala	Análisis y redacción de informes
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Mapeo de la intervención • Identificación de actores clave • Contratación de recopiladores de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender el contexto legal, económico y social • Identificar los cambios (entrevistas con informantes clave y revisión de información secundaria) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de datos sobre empresas vinculadas a la intervención (grupos focales, entrevistas con informantes clave) • Mapeo de relaciones y dinámicas entre empresas locales y familias productoras de pequeña escala 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de datos sobre dotación de activos y sus cambios, de los productores y las productoras rurales (encuestas de familias y grupos focales) • Importante enfoque en las razones subyacentes para identificar los cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de base de datos con datos obtenidos de encuestas de familias • Análisis del conjunto de datos • Validación de análisis mediante grupos focales • Conclusiones e informe escrito

⁶ <http://www.unodc.org/documents/crop-monitoring/Colombia/Colombia-Censo-2009-web.pdf>.

⁷ Ibid.



Cuadro 2. Estadísticas socioeconómicas para el departamento de Nariño, Colombia

	Colombia (promedio)	Nariño (promedio)	Diferencia
Personas con necesidades básicas insatisfechas	28%	44%	-63%
PIB per cápita con base en PPP	US\$4.700	US\$2.200	-113%
Índice de alfabetización de adultos	8%	10%	-20%
Familias que viven de actividades agrícolas	26%	60%	156%

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DNP)

Dentro de este contexto político, también es importante tener en cuenta que la formulación de políticas regionales que realizan las autoridades locales no está articulada según los proyectos de cooperación internacional liderados por donantes y ONG. Los proyectos suelen superponerse o, incluso, contradecirse. Por ejemplo, los grupos focales revelaron que algunas de las mejores prácticas agrícolas enseñadas no estaban en consonancia con las previamente impartidas por otros programas. Sin embargo, los agricultores clasificaron al proyecto Semilla como el más adecuado en todas las variables evaluadas en la encuesta, en comparación con otros programas de desarrollo en los que habían participado. Además, un logro importante fue que el proyecto de intervención hortícola planteado logró fondos de contrapartida y apoyo de algunas de las alcaldías locales.

3.2 Contexto de mercado

El contexto de mercado tuvo la mayor influencia en los resultados obtenidos por el proyecto Semilla. Dentro de la región de Nariño, las frutas y los

vegetales más producidos han sido papa, plátano, maíz, caña de azúcar, arveja, cebollín y zanahoria. La papa representó más de 50% del valor de toda la producción agrícola en el departamento⁸. La intervención del proyecto ayudó a los agricultores a diversificar sus cultivos, con un enfoque especial en las frutas, en lugar de los vegetales, que trajo resultados exitosos.

El mercado de frutas y vegetales es predominantemente local, en parte debido al clima templado de Colombia durante todo el año, que permite una producción relativamente estable. De hecho, la dinámica de precios de estos productos es principalmente regional, impulsada por la oferta total del producto. En este contexto, los agricultores tienen una capacidad limitada de negociar con los compradores.

Por lo tanto, cabe destacar la capacidad de los agricultores de frutas y vegetales en el proyecto Semilla para vender sus productos a supermercados fuera de la zona de Nariño, escapando de la dinámica regional

⁸ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de la República de Colombia. Anuario Estadístico 2008.

de mercado, especialmente en los meses cuando el suministro de un producto en particular es alto. La cadena de valor del proyecto ofreció la ventaja de negociación directa con los supermercados, lo que dio a los agricultores estabilidad en el precio que recibían durante todo el año, así como en un sobreprecio por la alta calidad de las frutas y los vegetales. Puesto que los supermercados no iban a comprar directamente de los productores y las productoras de pequeña escala, éstos últimos debieron vender de forma colectiva, lo que condujo a enfatizar en Semilla II la unión de esfuerzos de los grupos de agricultores.

4 Cambios en los activos empresariales

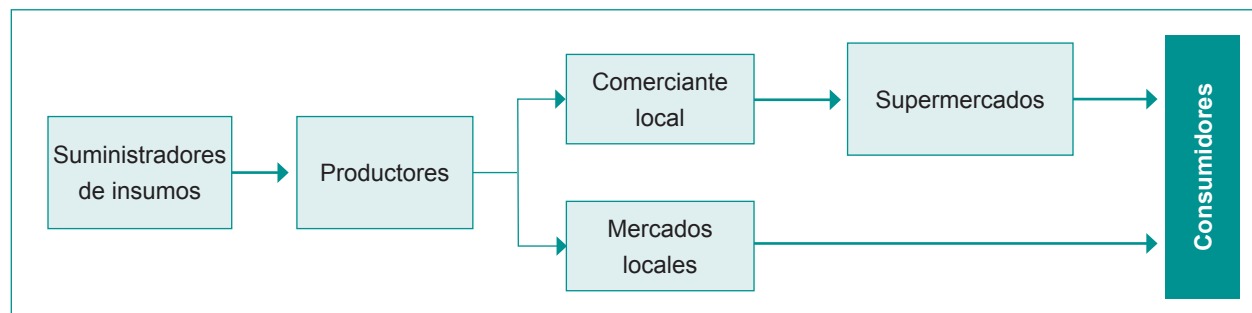
El crear un negocio en el eslabón superior de la cadena de valor hortícola fue uno de los principales objetivos de Semilla II (fig. 2). Un miembro del personal del proyecto estuvo a cargo de las relaciones entre la recién formada alianza entre grupos de

productores (La Alianza, que funciona como empresa local) y los supermercados. Al final de Semilla II, la empresa todavía dependía de este miembro del personal para la comercialización de productos.

4.1 Capital humano

Un cambio clave en el capital humano, identificado a nivel de empresa local, incluyó fortalecer las capacidades de comercialización con los supermercados (capacidades de mercadeo, negociación y logística). Un elemento central fue el proceso de determinar los productos que demandaban los supermercados para orientar a los agricultores en la siembra (en lugar de plantar productos que podrían exceder la demanda). Esta capacidad fue centralizada en el personal del proyecto y debió internalizarse durante la consolidación de La Alianza. El supermercado Alkosto (con tiendas en Nariño, Cali y otros cinco lugares en el país) mencionó en la entrevista que La Alianza proporcionó los vegetales de mejor calidad, lo que lo llevó a trabajar con otras asociaciones de agricultores.

Antes del proyecto Semilla



Después del proyecto Semilla II

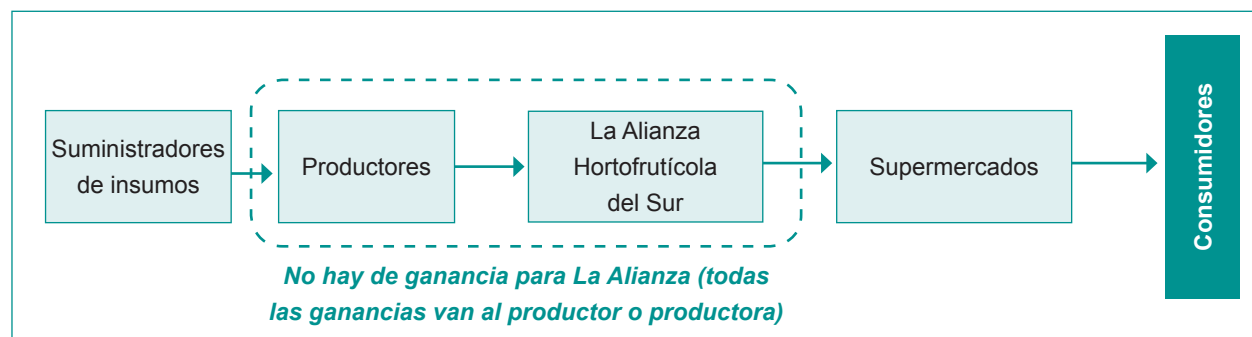


Fig. 2. Mapa de la cadena de valor hortícola de Semilla II

El aprendizaje en contabilidad y finanzas a nivel de La Alianza se ha mantenido bastante concentrado en manos de la persona a cargo de la comercialización con los supermercados. El sistema de planificación financiera fue manejado por otra persona del proyecto.

Los agricultores tienen una visión clara de cómo resolver esta dependencia mediante la consolidación de la empresa local para comercializar sus productos a través de los miembros de La Alianza, creando suficientes ingresos para pagar por el personal calificado necesario.

4.2 Capital social

Semilla II trabajó para consolidar La Alianza en la agregación de frutas y vegetales, lo cual fue fundamental para alcanzar las cantidades mínimas requeridas para vender directamente a los supermercados (una pequeña cantidad aún se vendía a otros intermediarios, pero la mayoría de la producción iba a los supermercados). La creación de esta alianza fue el principal cambio identificado en el capital social. A finales de 2010, las seis cooperativas, trabajando juntas a través de La Alianza, comercializaban siete toneladas de frutas y vegetales al mes, vendidas directamente a ocho cadenas de supermercados en las ciudades de Pasto y Cali.

La intervención del proyecto ha sido extremadamente exitosa en términos de formación de capital social. Las diferentes asociaciones han aumentado su fuerza a través de esta alianza cada vez más sofisticada. Por ejemplo, un análisis reciente, llevado a cabo por el personal del proyecto, indicó la necesidad de investigar nuevos canales de comercialización (tales como restaurantes y panaderías) con el fin de lograr un mayor crecimiento a futuro. El aumento en la demanda de los supermercados ha llegado a su punto más alto y tenderá a estabilizarse en los próximos tres años. Los agricultores no habrían sido capaces de realizar este tipo de análisis o capitalizarlo si hubieran seguido trabajando de forma independiente.

La creación de la empresa local también fue el catalizador para muchos de los resultados positivos en

términos de formación de activos entre los campesinos, según se identifican en la sección 5.

4.3 Capital físico

La Alianza fue ganando lentamente activos productivos a nivel comercial, los cuales habían sido previamente subvencionados por el proyecto. Es decir, en 2009 el proyecto alquiló un espacio de almacenamiento en Cali, que era lógicamente crucial para vender a los supermercados en esa ciudad. Ya que Cali es la tercera ciudad más grande de Colombia, mucho más grande que Pasto, tenía una demanda mucho mayor de productos. Además, La Alianza compró 3.800 canastas, ocho pesos, un molino para hacer abono o compost, y un microbús. Estos fueron importantes hitos para hacer sostenible a la operación.

4.4 Capital financiero

Los ingresos mensuales totales de La Alianza aumentaron significativamente, de unos US\$7.000 en 2009 a unos US\$30.000 en 2010 (fig. 3).

La diversificación de cultivos promovida por la intervención posicionó a La Alianza para vender nuevos productos a los supermercados que, a menudo, conseguían precios más altos que los productos tradicionales. Ahora el producto que proporcionaba el mayor ingreso ya no era la papa (un cultivo tradicional) sino la uchuva (una fruta originaria de Colombia, Perú y Ecuador, que anteriormente no era cultivada). El cultivo de papa disminuyó 19%, mientras que el cultivo de frutas aumentó casi 200% (fig. 4). Sin embargo, aunque la importancia de la papa disminuyó en relación con otros productos, los ingresos por papa se duplicaron durante el mismo período. Esto demuestra que incluso con el cultivo tradicional, la venta a supermercados fue una mejor propuesta comercial (fig. 5).

5 Cambios en los activos de las familias

Se identificaron varios cambios positivos entre familias productoras de pequeña escala, la mayoría derivados de la creación de La Alianza para vender directamente a los supermercados. Los cambios más importantes

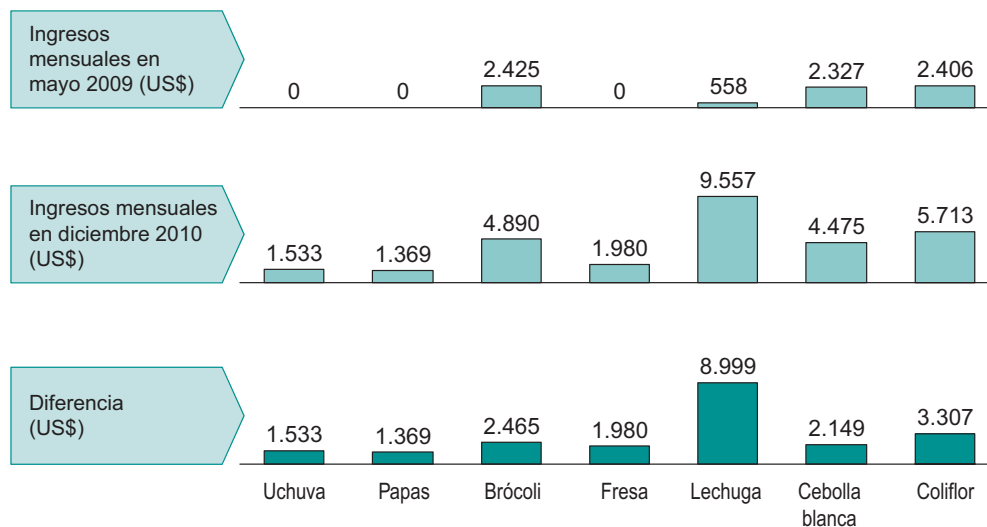


Fig. 3. Ingresos mensuales recibidos por La Alianza por producto (2009–2010), además de diferencias por producto entre los dos años

fueron un fuerte incremento en los ingresos (fig. 5) y un aumento significativo en la participación de las mujeres en las actividades agrícolas, en las actividades colectivas y en el acceso al crédito (fig. 6).

5.1 Capital natural

La propiedad promedio en tierras por agricultor era de 1,1 ha, lo cual no cambió durante el período de estudio. En 2010, 64% de los agricultores cultivó su propia parcela de tierra; 23% utilizó un sistema común local de aparcería (conocida como medianería, en la cual el propietario pone su tierra a disposición de un agricultor que lo cultiva y comparte la producción final con el propietario en partes iguales); y 13% alquiló la tierra.

Dados los importantes aumentos en los ingresos durante el período de estudio, la mayor sorpresa durante la evaluación fue que no hubo compra de tierras, ni se observaron cambios en el tipo de tenencia de la tierra. Durante las extensas entrevistas sobre este tema en los grupos focales, los agricultores declararon que adquirir tierras requeriría contar con grandes ahorros, que todavía no tenían. Por el contrario, los incrementos registrados por los agricultores en los volúmenes cosechados (en promedio, 18%) vinieron principalmente de los aumentos en la productividad por el uso de fertilizantes (que ahora

podían pagar al haber aumentado sus ingresos); por el uso de tierras que los agricultores ya tenían, pero no utilizaban; o por tierras cultivadas bajo el sistema de aparcería.

5.2 Capital humano

Durante la intervención, los agricultores recibieron capacitación en manejo poscosecha, negociación para la diversificación de productos, prácticas ecológicas y contabilidad. Sin embargo, como se describe en esta sección, lo aprendido no fue siempre puesto en práctica.

Probablemente, las capacidades adquiridas más importantes fueron en el manejo poscosecha del producto, con el fin de lograr los productos de alta calidad requeridos para vender directamente a los supermercados. Aunque esto no se muestra numéricamente en los datos recopilados en las encuestas de familias, sí surgió claramente en los grupos focales. De forma empírica, quedó demostrado por el hecho de que ninguna entrega a supermercados fue rechazada en 2010, al contrario de años anteriores. Además, en las entrevistas, los representantes de supermercados (en particular Alkosto) mencionaron que La Alianza era uno de sus proveedores de vegetales y frutas de mayor calidad. Esta alta calidad ha ido permitiendo que La Alianza aumente su

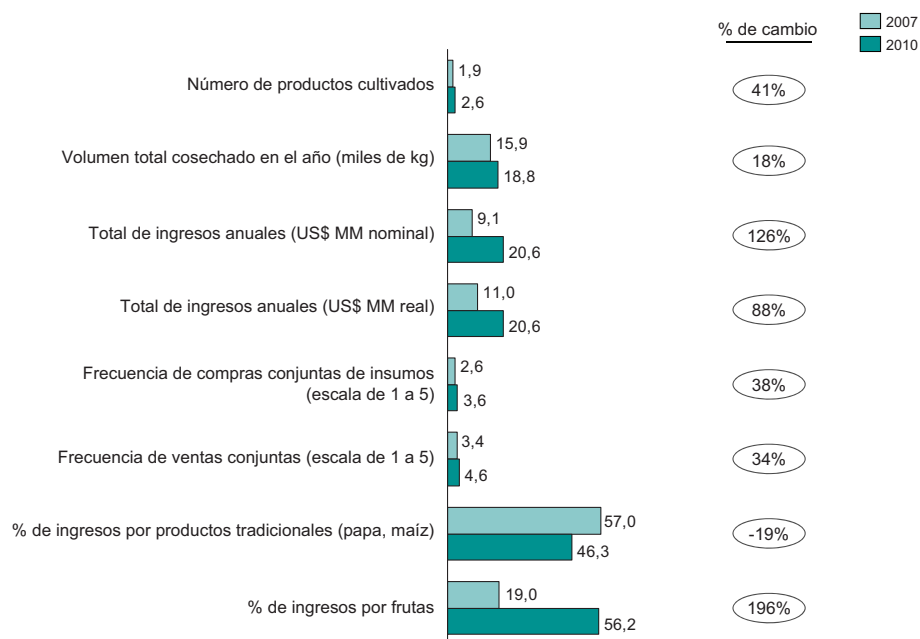


Fig. 4. Cambios positivos en la economía identificados en los activos de las familias productoras

poder de negociación, ya que puede amenazar con vender a otro supermercado si el precio ofertado no es adecuado. Las capacidades de manejo poscosecha se quedarán con los agricultores y se comprobó que tienen interés en usarlas en el futuro.

También se aprendió sobre diversificación de productos. El número promedio de productos cultivados aumentó de 1,9 a 2,6 durante 2007–2010. Una regresión estadística indicó que aumentar el número de productos cultivados aumentó los ingresos, incluso con la misma área de cultivo, mostrando que la diversificación de productos tuvo un importante efecto positivo en los ingresos totales (sección 5.5).

Los participantes mencionaron en los grupos focales que también adquirieron conocimientos sobre prácticas ecológicas, como manejo de aguas residuales y residuos (fig. 7). Sin embargo, cuando se les preguntó en la encuesta si estaban usando prácticas específicas, las respuestas de los agricultores indicaron que aunque eran conscientes de lo que fue enseñado, no lo pusieron en práctica.

Las entrevistas y los grupos focales indicaron que los agricultores no estaban usando lo que aprendieron en contabilidad y finanzas. No mantuvieron registros de sus flujos financieros a nivel de familia.

5.3 Capital social

Los cambios en el capital social fueron positivos. Como se mencionó en la sección sobre capital social en la empresa local (4.2), hay un vínculo más fuerte entre los miembros de La Alianza. Varios indicadores muestran que las asociaciones de base, que tienen el rol fundamental de agrupar a los agricultores, llegaron a estar mucho más organizadas y establecieron relaciones más cercanas con el fin de vender sus productos a los supermercados de forma conjunta. Las encuestas demostraron lo siguiente:

- aumento de 38% en compras conjuntas de materiales e insumos
- aumento de 30% en frecuencia de los intercambios de información y experiencia
- aumento de 34% en ventas conjuntas (anteriormente, vendían solamente en el mercado de productos locales)

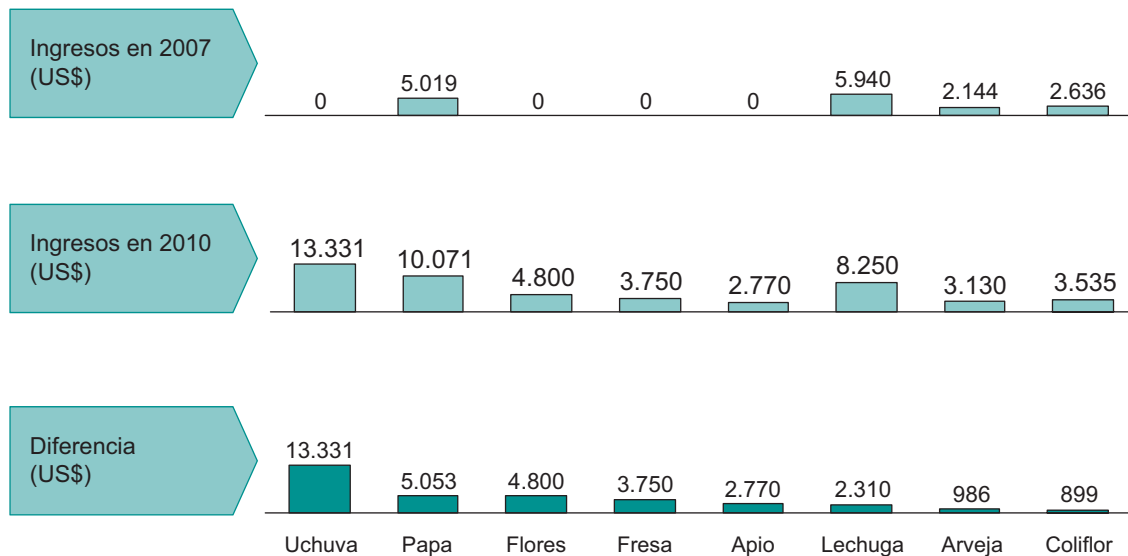


Fig. 5. Cambios en los ingresos de la Alianza Hortofrutícola del Sur, 2007 y 2010

Una regresión estadística mostró que todos estos tres indicadores tenían una correlación positiva y fuerte con los aumentos en los ingresos. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el elemento clave que unió a estas organizaciones fue la posibilidad de vender a los supermercados. Los agricultores ya no vendían fuera de La Alianza.

Otro cambio importante se dio en las relaciones de género: las mujeres desempeñaron un rol fundamental en el manejo poscosecha de los productos, un trabajo delicado en el cual los hombres percibieron que las mujeres podían hacerlo mejor que ellos. Además, en las encuestas, sólo 43% de los participantes indicaron que las mujeres estaban involucradas en el manejo de la finca en 2007, mientras que el porcentaje fue de 49% en 2010 (un aumento de 15%). Más importante aún, en 77% de los casos las mujeres estuvieron involucradas en la siembra y cosecha, en comparación con 47% en 2007 (un aumento de 64%). Se puede argumentar que la intervención condujo a este resultado al incluir a las mujeres en todos los programas de capacitación y en otras actividades relacionadas con el proyecto.

5.4 Capital físico

Un cambio importante en el capital físico fue un aumento de 43% en la titularidad de teléfonos móviles, de 61% a 87%, un acceso casi universal. En los grupos focales, las familias dijeron que esto era posible debido al aumento en los ingresos, y que representó un cambio importante en sus vidas porque era una herramienta que les ayudaba con algunas actividades críticas:

- En logística, principalmente para llevar el producto al mercado
- En coordinar con otros miembros de la asociación para actividades conjuntas
- En lidiar con emergencias domésticas
- En la coordinación general a través de un mecanismo de bajo costo

De hecho, en el período de estudio, el uso de líneas fijas disminuyó de 10% a 4%. Es innegable que la tecnología móvil es una herramienta importante y muy útil en estas áreas rurales remotas, donde la comunicación suele ser difícil. Sería interesante explorar más usos de esta tecnología, especialmente en cuanto a SMS (envío de mensajes cortos vía teléfonos móviles), en las intervenciones del proyecto.

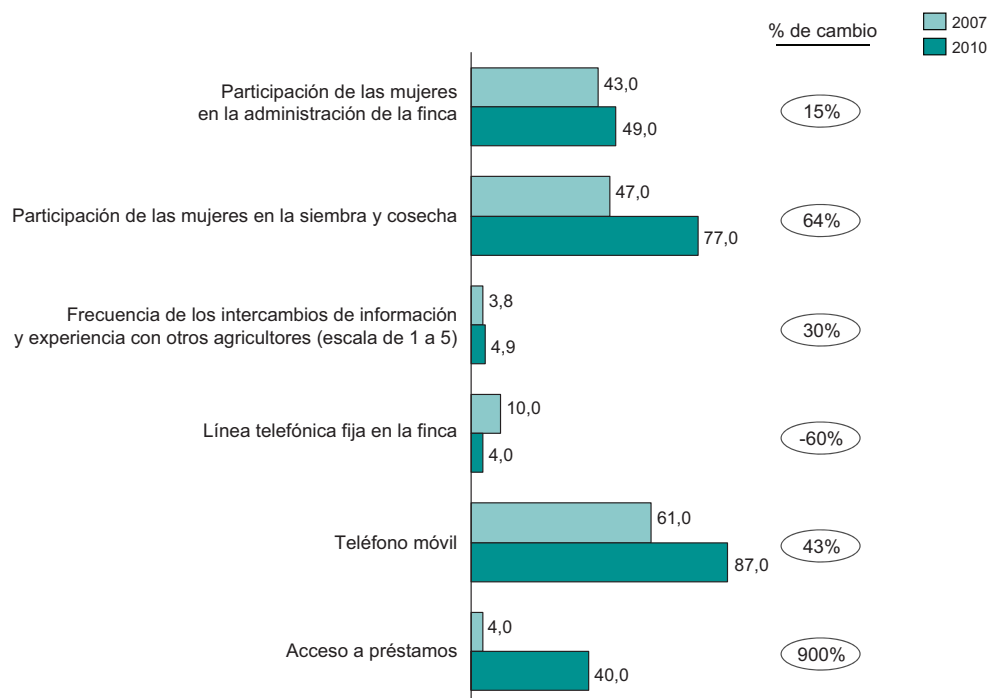


Fig. 6. Cambios positivos identificados en los activos de las familias como resultado de la intervención de Semilla II

Una segunda área en la cual aumentó el capital físico fue en las mejoras a la vivienda y finca. Aunque las mejoras no aparecieron con claridad en las encuestas a familias, fue un área importante identificada en los grupos focales. Durante el período 2007–2010, 17% de las familias hicieron algún tipo de inversión en sus fincas o en maquinaria agrícola. Los agricultores informaron haber invertido cerca de 30% de los ingresos adicionales obtenidos durante el período de tres años, una gran parte de la inversión en mejoras a la vivienda y finca. Las inversiones más frecuentes fueron en insumos (principalmente fertilizantes), con 64% de las familias invirtiendo al menos una vez durante el período 2007–2010, gastando un promedio de US\$2.000 en todas las inversiones realizadas.

Durante los grupos focales del análisis de datos ex post, el principal hallazgo fue que los agricultores usaron la mayor parte de su ingreso adicional en el consumo (ropa, artículos no perecederos, mejores alimentos). Percibieron que este aumento en el consumo mejoró su calidad de vida. Aunque, inicialmente, se pensó que los agricultores invertirían una

mayor parte de sus ingresos adicionales, su uso fue comprensible y válido.

5.5 Capital financiero

El principal cambio positivo identificado de 2007 a 2010 entre los agricultores en esta intervención fue el incremento en los ingresos anuales de 88% en términos reales, de unos US\$5.300 a US\$11.400 por finca. Es importante señalar que estos ingresos fueron la principal fuente de ingresos a la familia: las encuestas a las familias indicaron que el ingreso de frutas y vegetales representaron 86% de los ingresos totales de las familias. El resto de los ingresos fue, principalmente, por la cría de animales. Si separamos la fuente del aumento, vemos que la mayor parte provino de un precio más alto por unidad de los productos. Mientras que el precio aumentó alrededor de 70% en términos reales, el volumen cosechado solo aumentó 18%. Definitivamente, podemos atribuir este aumento en los ingresos a la intervención del proyecto, el cual tuvo un impacto en dos frentes:

- La creación de La Alianza que permitió a los agricultores vender a los supermercados, los

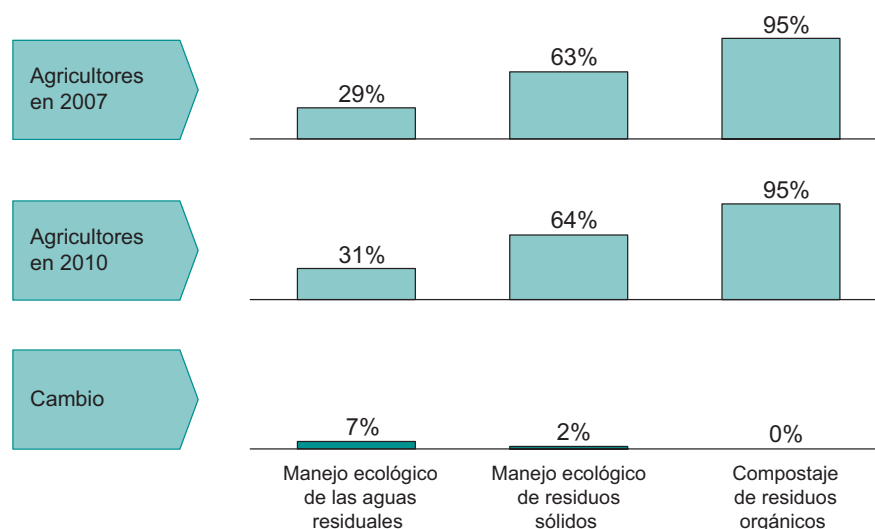


Fig.7. Comparación de prácticas ecológicas usadas por los agricultores en 2007 y 2010

cuales pagaban un precio más alto por calidad superior, y vender directamente, lo que mantuvo el dinero que solía ir al intermediario en las manos de los agricultores.

- El programa de capacitación en manejo poscosecha preparó a los agricultores para cumplir con las normas de calidad del supermercado; por lo tanto, pudieron recibir un sobreprecio por la alta calidad del producto.

Además, los agricultores del grupo focal mencionaron en repetidas ocasiones que sentían que sus ingresos no sólo habían aumentado, sino que también se habían vuelto más estables. Esto no se observó numéricamente en las encuestas de las familias pero fue un cambio muy importante para las familias productoras. Esta estabilidad les permitió planificar mejor y evitar impactos negativos, tales como una caída drástica en el precio de sus productos o el incumplimiento de pago por parte de un intermediario. Aunque los supermercados varían levemente el pago según la cantidad de suministro de productos específicos en la temporada, pagan a tiempo y no han incumplido sus pagos.

Un inconveniente en nuestro análisis fue que no fuimos capaces de estimar los costos de producción de

los agricultores mediante la encuesta a las familias, ya que sus gastos de producción estaban intrínsecamente entrelazados con sus gastos domésticos, lo que no permitió calcular el ingreso neto de forma precisa. Sin embargo, recopilamos datos de la base de datos de La Alianza para identificar los productos que fueron los más rentables de la producción (fig. 8). Según esos datos, los productos más rentables fueron fresa, arveja, uchuva y brócoli.

El número de productos que eran parte de la lista de los más rentables aumentó en el período 2007–2010, lo que indicó que los agricultores diversificaron su producción. Se pasó de uno o dos productos tradicionales a incluir otros que se cultivaban poco en la región pero que demostraron ser muy rentables. El caso más notable fue la uchuva (*Physalis peruviana*). Sin embargo, los datos indicaron que la producción de arvejas disminuyó, aunque era el segundo producto más rentable, lo cual podría sugerir que los agricultores todavía necesitaban comprender el concepto de rentabilidad por producto. Esta situación podría mejorarse haciéndolos más conscientes de sus flujos financieros al mantener una contabilidad básica. Aunque esto era parte de Semilla II, en la práctica, la mayoría de los agricultores no lo implementó.



En un frente financiero distinto, las familias aumentaron sus activos mediante el acceso a mecanismos de ahorros y crédito que antes no tenían disponibles. Cabe destacar que la estructura de ahorro más importante que surgió como resultado del proyecto fue la formación de asociaciones de ahorro y crédito rotativas (las ROSCA) autogestionadas. Estas son estructuras informales en las que un grupo de personas que confían entre ellas comienzan a hacer contribuciones mensuales a un fondo, del cual se hacen préstamos a los miembros con un interés bajo.

Para los agricultores en la cadena de valor hortícola, la contribución mensual promedio en pesos colombianos fue equivalente a unos US\$10, y algunos de ellos ya podían recibir préstamos de unos US\$300, para ser pagados en dos o tres meses.

Un 57% de las familias dijo haber empezado a ahorrar por medio de las ROSCA, y que les resultaba muy útil para acumular sumas globales, además de consolidar su sentido de pertenencia al grupo de productores. Este cambio fue consecuencia directa

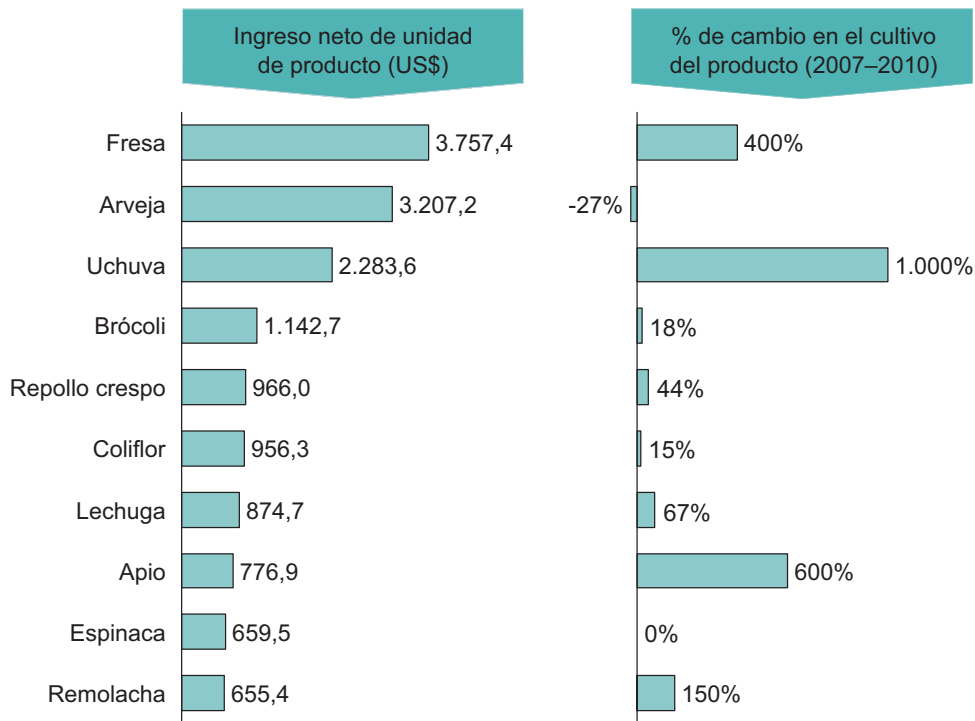


Fig.8. Productos más rentables y porcentaje de cambio en el cultivo del producto como resultado de la intervención

de la intervención, ya que la institución de microfinanciamiento Contactor capacitó a los grupos en la creación y gestión de estas ROSCA, y supervisó su desarrollo de cerca.

El aumento más significativo en el acceso al crédito vino a través de las ROSCA, y los préstamos de Contactor y otros proveedores. Antes del proyecto, solo 2% de las familias tenía un préstamo, lo que aumentó drásticamente hasta 57%.

Sin embargo, solo 29% de las familias con un préstamo lo tenían de Contactor (con un préstamo promedio de US\$800). En los grupos focales, los participantes mencionaron repetidamente que pedían préstamos a Contactor como último recurso, debido a que tenía tasas de interés anual más altas, aproximadamente 33%. Los agricultores preferían los préstamos de las ROSCA porque eran más económicos y porque los intereses que se pagaban se devolvían al fondo de la ROSCA, que pertenecía a los agricultores y a la comunidad.

Hubo importantes aumentos en los ingresos totales, acceso a garantizar mecanismos de ahorro y acceso al crédito. Así, los cambios en el capital financiero fueron significativos, especialmente considerando el corto período.

6 Conclusiones

El proyecto Semilla II en Nariño, Colombia, comprobó ser todo un éxito para mejorar los medios de vida de las familias productoras de frutas y vegetales. Esto se logró mediante una combinación de intervenciones destinadas a 1) crear una organización de segundo nivel, La Alianza, que unió a unos 150 agricultores con el fin de vender sus productos directamente a los supermercados de la región y 2) llevar a cabo un programa de capacitación en manejo poscosecha dirigido a satisfacer las normas de calidad de los supermercados (el cuadro 3 muestra los resultados de los indicadores de desempeño clave con base en cálculos de valores no ajustados por la inflación). Ya que el proyecto no recopiló datos sobre los costos para el agricultor, no es posible proporcionar

el porcentaje del aumento en los ingresos netos de los agricultores. El proyecto también contrató a un empleado a tiempo completo para hacerse cargo de la comercialización con los supermercados, incluyendo identificar los productos de mayor demanda para guiar la selección de productos por sembrar.

Como se demostró en las encuestas a las familias y los grupos focales, las familias participantes experimentaron cambios positivos en diferentes tipos de dotaciones de activos (fig. 9).

Sin embargo, en el caso de esta cadena de valor hortícola, la viabilidad de La Alianza sigue dependiendo del personal del proyecto y del financiamiento externo. Esta dependencia representa un riesgo para la sostenibilidad en áreas clave, especialmente en la comercialización. Por otro lado, los miembros de La Alianza tienen una clara visión de cómo resolver este problema, mediante la consolidación de una empresa local, con su propio personal para comercializar con los supermercados.

Una lección aprendida de esta experiencia es que la consolidación de una empresa en los primeros eslabones de la cadena es un proceso largo, que requiere de varias etapas antes de que la empresa alcance plena madurez. Además, este estudio de caso indica que la oportunidad para que las familias productoras comercialicen sus productos directamente con grandes compradores institucionales, como los supermercados, representa una vía importante para aumentar sus ingresos rápidamente. Cumplir con los estándares de calidad de estos compradores, sofisticados pero confiables, requiere de intervenciones que puedan ayudarles a desarrollar sus capacidades.

Finalmente, todos los demás componentes del proyecto giraron en torno a un logro clave: vender directamente a los supermercados en lugar de hacerlo mediante intermediarios o el mercado local de frutas y vegetales. Sin este gran paso en la comercialización, el resto de mejoras en la intervención en la cadena de valor habría tenido poco impacto. Está claro que una buena definición del componente de comercialización en cualquier intervención es fundamental para el éxito del proyecto.

Cuadro 3. Resultados de los indicadores de desempeño clave

Indicador	Meta	Resultado
% de aumento en el ingreso de los agricultores	30%	126%
% de aumento en el ingreso neto de los agricultores	25%	N/A
% de organizaciones participantes que aumentan su nivel de “asociativismo”	80%	100%
% de los miembros del equipo técnico que mejoran sus habilidades y destrezas para apoyar a los agricultores	100%	100%
Número de organizaciones de segundo nivel creadas	1	1
Cambios en la elaboración de políticas públicas municipales y departamentales como resultado del proyecto	SÍ	NO

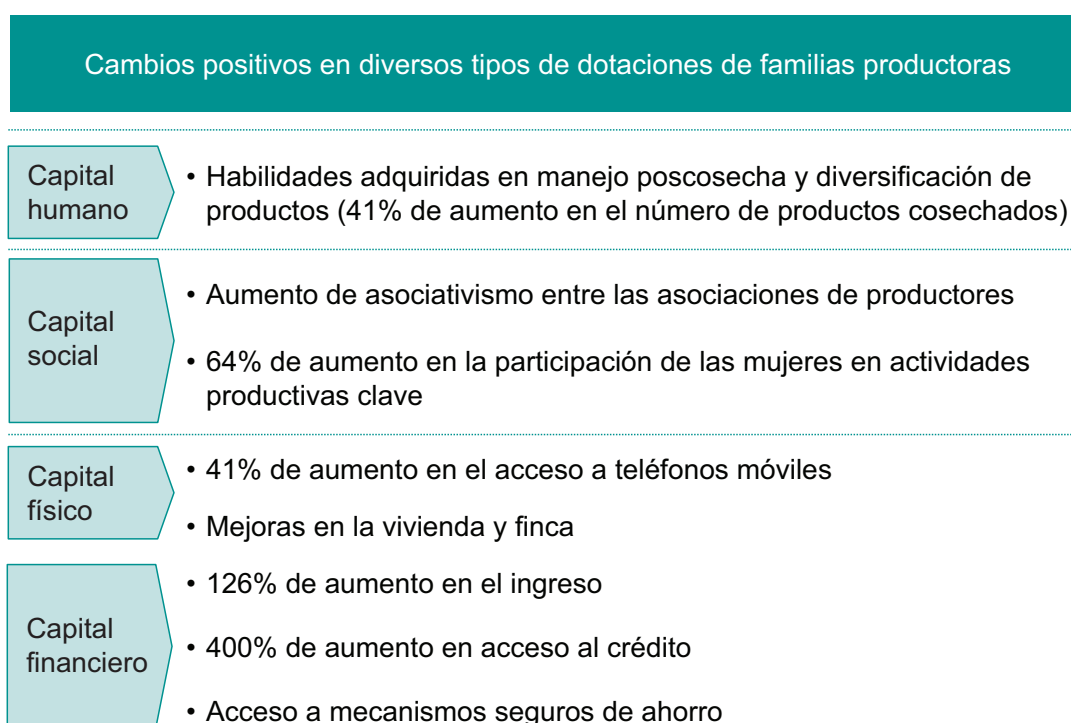


Fig. 9. Cambios positivos en las dotaciones de activos de las familias

A través de la puerta del jardín: mejoramiento de los medios de vida de las mujeres en Afganistán mediante la producción hortícola

Leah Katerberg¹

Resumen

Este estudio de caso examina los resultados intermedios (*outcomes*) e impactos del proyecto A través de la puerta del jardín, el cual fue implementado por la organización Mennonite Economic Development Associates (MEDA). El propósito del proyecto fue mejorar los medios de vida de las mujeres en la provincia de Parwan, Afganistán, mediante el fomento de la producción hortícola y el fortalecimiento de los vínculos con los mercados de vegetales y frutas. Las productoras fueron vinculadas a los mercados mediante agentes de ventas, quienes también eran agricultoras líderes. La evaluación abarca el período comprendido entre 2007 y 2011. Tras un análisis del contexto político, legal, reglamentario y de mercado de la producción y el mercadeo de frutas y vegetales en Afganistán, se recopilaron datos de una muestra de productoras y agentes de ventas sobre los cambios en los activos de capital (humano, social, natural, físico y financiero) y las razones de estos cambios. La evaluación produjo resultados clave para agentes de ventas y productoras en los cinco tipos de capital. Para las productoras, los cambios incluyeron mejores rendimientos en los niveles de producción, mejores capacidades en las prácticas agrícolas, mejor uso de herramientas y equipos, y uso eficaz de los recursos naturales, así como conservación de suelos. Tanto las familias como las agentes de ventas indicaron haber logrado un mejor acceso al microfinanciamiento, a la información de mercado, a recursos compartidos y a la socialización. También se observó una toma de decisiones más adecuada entre los miembros femeninos de la organización.

¹ Leah Katerberg trabajó en monitoreo y evaluación de proyectos de cadena de valor con MEDA en Asia, África, Europa Oriental y América Latina. Ahora es directora de la iniciativa de cadena de valor de algodón con TechnoServe en Tanzania.



1 Información general

1.1 Antecedentes

Afganistán ha sufrido 30 años de conflicto y violencia, y ahora es uno de los países menos desarrollados del mundo. Treinta y cinco por ciento de la fuerza laboral está desempleada² y 36% de la población vive por debajo de la línea nacional de pobreza³. Sin embargo, la economía ha ido mejorando en la última década gracias a la infusión de miles de millones de dólares en asistencias e inversiones internacionales, así como en remesas de expatriados⁴.

La horticultura siempre ha sido importante para la economía de Afganistán. Sin embargo, durante los años más intensos del conflicto, muchos huertos y sistemas de riego fueron destruidos, y cuatro años de sequía a finales de la década de los noventa amenazaron con diezmar lo que quedaba. El Ministerio de Agricultura, Irrigación y Ganadería ha iniciado numerosos proyectos en todo el país para desarrollar la economía agrícola, al aumentar la producción y productividad, mejorar la infraestructura física y el manejo de los recursos naturales, y desarrollar el mercado. Los productos relacionados con la horticultura

ahora representan 60% de las exportaciones legales de Afganistán⁵ y la agricultura, el pilar de la economía de la nación, representa más de 75% de la fuerza laboral⁶.

El proyecto A través de la puerta del jardín (TTGG, por sus siglas en inglés), implementado por la organización Mennonite Economic Development Associates (MEDA), involucra a comunidades y familias, organizaciones de mujeres, instituciones del sector privado, y agencias y programas del sector público en la creación de robustas cadenas de valor hortícola que integren a mujeres emprendedoras.

Los objetivos del proyecto son mejorar la productividad agrícola y generar acceso a los mercados para las agricultoras de la provincia de Parwan (fig. 1), que resulten en mayores ingresos para las familias y permita a las mujeres de zonas rurales aisladas convertirse en contribuyentes de la economía a través del desarrollo de cadenas de valor hortícola y de la integración al mercado. La meta era llegar a 2.250 agricultoras en cuatro años (2007–2011) para generar un impacto en más de 10.000 miembros de familias y en el bienestar económico de sus comunidades. La Agencia Canadiense para el Desarrollo

² Integrated Regional Information Network (IRIN) (2009). Food still unaffordable for millions. Retrieved on December 12, 2010, from <http://www.irinnews.org/Report.aspx?ReportId=83417>.

³ World Bank. Afghanistan country data, 2010. Retrieved on December 12, 2010, from <http://data.worldbank.org/country/afghanistan>.

⁴ USAID. 2009. Objective: accelerating market-led growth in agriculture.

⁵ World Bank. 2010. Afghanistan country data, 2010. <http://data.worldbank.org/country/afghanistan>, consultada el 12 de diciembre de 2010.

⁶ World Bank. 2011. Poverty reduction in Afghanistan, 2011. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/EXTSAREGTOPPOVRED/>, consultada el 30 de abril de 2011.

Internacional (ACDI) contribuyó con el principal financiamiento.

1.2 Enfoque e intervenciones

TTGG reúne a varios socios clave. El socio facilitador clave es la organización Afghan Women’s Business Council (AWBC), establecida en 2003 mediante el apoyo financiero y técnico del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, el cual posee experiencia trabajando con mujeres rurales y tiene la confianza de la comunidad. AWBC ofrece capacitación en proyectos y facilita el establecimiento de vínculos con otros actores clave. Aunque las mujeres son las beneficiarias meta de los proyectos específicos, también se alienta a los hombres a participar y, por lo tanto, el proyecto trabaja estrechamente con los consejos de desarrollo comunitario local para hombres y mujeres. Estos consejos locales asisten con la movilización de la comunidad, garantizando el apoyo al proyecto local. Otros actores clave incluyen al Ministerio de Rehabilitación Rural y Desarrollo y al Ministerio de Asuntos de la Mujer, que representan al gobierno afgano. El proyecto también trabaja con



Fig. 1. Mapa de Afganistán que muestra la provincia de Parwan, sitio del proyecto llamado A través de la puerta del jardín

instituciones del sector privado, emprendedores y entidades del sector público para fortalecer capacidades. Los emprendedores privados incluyen proveedores de insumos (semillas, fertilizantes y equipos), así como instituciones financieras (proveedores de préstamos) y compradores de frutas y vegetales (fig. 2).



Fig. 2. Mapa de la cadena de valor del proyecto A través de la puerta del jardín para mujeres agricultoras en la provincia de Parwan

Un innovador modelo de negocios de mujer a mujer, lo cual se ajusta a las normas culturales locales mientras promueve y facilita la participación de las mujeres, es utilizado en la ejecución del proyecto. Las intervenciones clave incluyen asistencia técnica; difusión de información sobre el mercado; y capacitación para mejorar la lectura, escritura y aritmética, las prácticas de cultivo, el procesamiento y las habilidades empresariales. En el modelo de negocios de mujer a mujer de MEDA (fig. 3), el personal de MEDA trabaja y capacita directamente a las facilitadoras en el poblado. Cada poblado tiene una facilitadora responsable de capacitar, organizar y supervisar a 10 agricultoras líderes, y cada agricultora líder trabaja con 20 a 25 agricultoras participantes. Las agentes de ventas son el vínculo entre las agricultoras participantes y los mercados. A menudo, son mujeres que están menos restringidas socialmente que otras mujeres y que cuentan con la confianza de la comunidad; por lo tanto, son libres de moverse e interactuar con personas fuera de la comunidad, incluyendo hombres. En las zonas rurales de Afganistán, pocas mujeres pueden movilizarse y las barreras culturales son pronunciadas, así que solo 12 de 90 agricultoras líderes tenían suficiente movilidad (debido a factores como edad, ciclo de vida familiar, estado civil—divorciada o viuda—o

educación), y voluntad para aprovechar la oportunidad y convertirse en agentes de ventas.

Las agricultoras participantes reciben capacitación para mejorar sus prácticas de producción de zanahoria, pepino, cebolla, papa, tomate y uva, entre otros cultivos. Además de aumentar la productividad, el proyecto también pretende aumentar el valor de los cultivos producidos mediante 1) el desarrollo y la adopción de mejores métodos de empaquetado para los cultivos, con el fin de minimizar los daños durante el transporte, 2) la adopción de tecnologías de procesamiento que aumenten el valor o permitan que los cultivos sean comercializados fuera de temporada y 3) la aplicación de invernaderos u otras tecnologías que permitan que algunos cultivos, como el pepino, puedan cultivarse fuera de temporada, cuando la oferta es limitada y los precios del mercado son más altos.

2 Metodología

Esta evaluación de impacto fue estructurada con base en la herramienta 5Capitales⁷. Se elaboró un plan de encuesta, que describe las actividades clave, las responsabilidades y los plazos de la evaluación, el cual se compartió con el personal administrativo

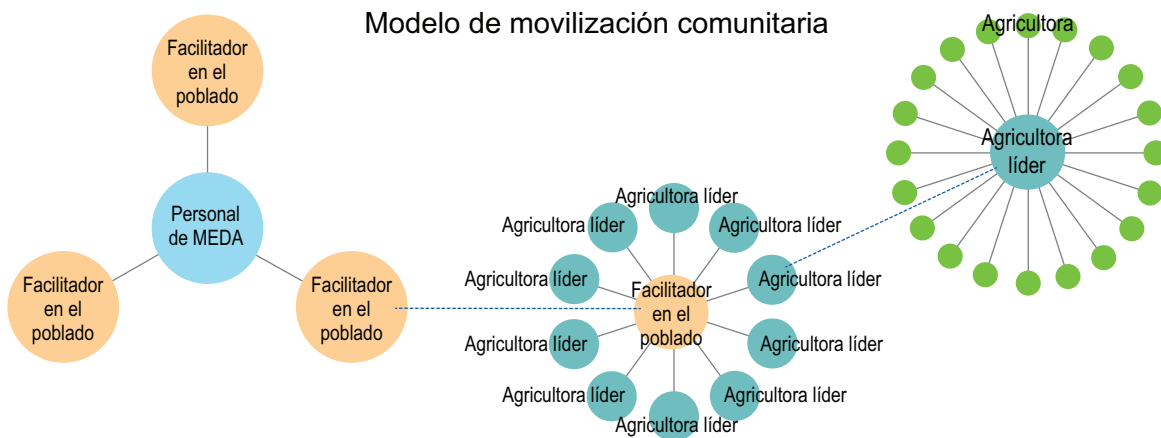


Fig. 3. Modelo de movilización comunitaria de tres niveles del proyecto A través de la puerta del jardín, que incluye al personal de MEDA, facilitadores en el poblado (solo se muestran tres con propósitos ilustrativos), y mujeres agricultoras líderes y otras agricultoras participantes

⁷ Donovan, J; Stoian, D. 5Capitales: una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza. Turrialba, CR, CATIE, 75 p. (Serie Técnica 55, Colección de Desarrollo Empresarial Rural no. 7).

y de monitoreo y evaluación de TTGG para su realimentación. A continuación se describen los cinco pasos que se siguieron:

2.1 Sentar las bases para la evaluación

Se diseñó un cuestionario para las productoras y agentes de ventas con base en los documentos del proyecto. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los administradores del proyecto para contextualizar más la herramienta. MEDA aplicó un fuerte enfoque en temas transversales, principalmente en los aspectos relacionados con el género. Se formó un equipo para hacer las entrevistas. Aunque la intención era utilizar recopiladores de datos que hablaran inglés para minimizar los esfuerzos de traducción, la escasez de personas que hablaran inglés en la zona del proyecto era tal que fue necesario contratar encuestadores que hablaran el idioma local (*darí*) y un traductor.

El principal filtro del marco de la muestra fue la representación geográfica. Al momento de la evaluación, las actividades del proyecto se habían implementado en nueve poblados, tres de los cuales habían sido agregados en el tercer año. Para obtener datos más profundos y resultados de impacto robustos, los primeros seis poblados se tomaron en cuenta para la evaluación a nivel de población y luego se seleccionaron cuatro de forma aleatoria para mantener la viabilidad logística. Aunque MEDA suele realizar encuestas de evaluación de impacto con muestras de clientes estadísticamente significativas, se seleccionó una muestra de 125 a 130 entrevistas al azar para los cuatro poblados, con el fin de operar dentro de las limitaciones presupuestarias. Se estimó que cada cuestionario requeriría 45 minutos, por lo que una muestra de 130 personas encuestadas exigiría 20 días/persona, además del tiempo de traducción de los cuestionarios del *darí* al inglés y viceversa.

La mayoría de los poblados dentro de las áreas del proyecto operaban con un pequeño número de agentes de ventas, designado como nivel de empresa para propósitos de esta evaluación. Se incluyó al menos una encuesta a nivel de empresa para cada uno de los cuatro poblados seleccionados. El cuadro 1 muestra el número final de personas que respondieron en cada poblado, tanto a nivel de familia como de empresa.

2.2 Comprender el contexto

Se entrevistó al personal y a los administradores del proyecto para obtener un entendimiento preliminar del contexto político, económico y social dentro de las áreas del proyecto TTGG. Los hallazgos en esta sección se convirtieron en insumos para las versiones finales de los cuestionarios, asegurando preguntas relevantes y culturalmente apropiadas.

2.3 Identificar los cambios para las productoras de pequeña escala y las agentes de ventas

El equipo de encuestadores tuvo un día de capacitación antes de probar los cuestionarios en el campo. Esto incluyó una revisión exhaustiva del proyecto y el cuestionario y entrevistas simuladas con el equipo para identificar los errores de traducción. Al segundo día, cada entrevistador entrevistó a una familia fuera de la muestra usando el cuestionario a nivel de familia. Durante la tarde de ese segundo día se hicieron las revisiones finales al cuestionario. La encuesta completa se realizó durante la semana siguiente. Todos los días, el traductor contratado ingresaba los datos recopilados el día anterior en la base de datos del cuestionario (creada en el software CSPro).

El equipo de recopilación de datos también fue capacitado en el cuestionario a nivel de empresa y realizó las pruebas de campo al día siguiente. La muestra incluyó a cinco agentes de ventas (de 12).

2.4 Analizar y redactar los informes

La herramienta establece el uso de un enfoque basado en activos para el análisis de datos de impacto, el cual ha sido utilizado por organizaciones en varios países alrededor del mundo en pruebas piloto de la herramienta, con el fin de ampliar y organizar el análisis y la presentación de informes. Este enfoque se aplicó al análisis y a la categorización de resultados.

Aunque se intentó crear un cuestionario en Microsoft Access, este no pudo completarse al momento de la recopilación de datos, por lo que el traductor ingresó los datos en CSPro. El equipo de entrevistadores y el traductor limpiaron los datos y discutieron los puntos de discrepancia; además, se dio seguimiento a las personas encuestadas cuando fue necesario.

Los datos fueron analizados utilizando tabulación SPSS y CPro, y también se exportaron a Excel para la estadística descriptiva. El líder y el coordinador del proyecto señalaron y discutieron los resultados preliminares.

3 Contexto político, legal, reglamentario y de mercado

Muchos cambios positivos han ocurrido en Afganistán desde la caída de los talibanes en octubre de 2001. Más de tres millones de estudiantes y 30.000 maestras regresaron a las escuelas. La tasa de inscripción para niños y niñas de 6 a 9 años de edad aumentó 40% entre 2005 y 2008. El nuevo gobierno democrático comenzó a reconstruir y reparar la infraestructura institucional y económica de Afganistán. Uno de los logros políticos más importantes del país fue la ratificación de la constitución en enero de 2004. En noviembre de ese año, se celebraron las elecciones presidenciales y los afganos eligieron a su presidente. Sin embargo, aún hay mucho por mejorar. La matrícula escolar se mantiene en 35%⁸.

Los indicadores de salud cayeron bastante durante los años volátiles de Afganistán. La expectativa de vida es de 44 años, en comparación con el promedio de 59 años de los países de bajos ingresos. Solo 27% de los afganos tiene acceso a agua potable y solo 5% a saneamiento adecuado⁹.

Los productos relacionados con la horticultura representan 60% de las exportaciones legales de Afganistán¹⁰. Durante los años más intensos del conflicto, muchos huertos y sistemas de riego fueron destruidos, y cuatro años de sequía (1998–2001) diezmaron lo que quedaba. Muchos árboles fueron cortados y quemados como combustible.

Con la reciente rehabilitación y restauración de infraestructura, la agricultura y el desarrollo

Cuadro 1. Personas encuestadas por poblado

Poblado	Personas encuestadas a nivel de familia	Personas encuestadas a nivel de empresa
Balaghel	32	1
Dashto Opyan	32	2
Khuja Saran	32	1
Qalai Khana	32	1
Total	128	5

comunitario han sido el enfoque del gobierno afgano. Tradicionalmente, Afganistán se ha caracterizado por su diversidad de especies de importancia global, tales como zanahoria, rábano, cereza, ciruela, albaricoque, melocotón, pera, manzana, nuez, pistacho, higo, uva, granada, melón y almendra. El Ministerio de Agricultura, Irrigación y Ganadería ha puesto en marcha numerosos proyectos en todo el país, con apoyo internacional, para desarrollar su economía agrícola al aumentar la producción y productividad, mejorar la infraestructura física y el manejo de los recursos naturales, y desarrollar el mercado.

A pesar de la afluencia de fondos de la comunidad internacional y la reactivación de la economía local, el ambiente de negocios es aún incierto e inseguro. La mayoría de las inversiones en la economía son altamente líquidas y a corto plazo. Según un ranking del Banco Mundial, Afganistán está en el puesto 167 (de 183) en cuanto a facilidad de hacer negocios, dos puntos menos que el año anterior. De los 10 temas relacionados con el entorno reglamentario para iniciar y operar un nuevo negocio, Afganistán tiene el último puesto en protección al inversionista, el puesto 162 en cumplimiento contractual, el 170 en registro de propiedad y el 128 en servicios crediticios¹¹. En comparación, su vecino Irán tiene el puesto 129 en facilidad de hacer negocios, 167 en protección al inversionista, 49 en cumplimiento contractual, 156 en registro de propiedad y 89 en servicios crediticios.

⁸ World Bank. 2010. Retrieved from <http://www.worldbank.org.af>.

⁹ Ibid.

¹⁰ Ibid.

¹¹ World Bank. 2011. Doing business. Accesado de <http://doingbusiness.org/rankings>.

4 Cambios en los activos empresariales

Los cambios resultantes de las intervenciones del proyecto fueron categorizados según un marco de medios de vida de activos de capital. Aquí presentamos el relato de los principales resultados de la evaluación de impacto para las agentes de ventas, determinado a partir del análisis de los datos del cuestionario. Los cambios a nivel de familia están en la sección 5.

Se observaron cambios en los cinco niveles de activos de medios de vida que, en la mayoría de los casos, se pudieron atribuir directamente al proyecto. Dada la naturaleza del modelo del proyecto, había solo 12 agentes de ventas, de las cuales se eligieron cinco para la encuesta.

Aspectos más destacados de los resultados para las agentes de ventas

- Todas informaron haber ampliado sus conocimientos sobre mejores prácticas agrícolas y gestión empresarial básica para mejorar las técnicas de las productoras de pequeña escala.
- Todas notaron un aumento de activos físicos relacionados al campo (por ejemplo, secador solar, almacenamiento, fertilizantes orgánicos).
- Casi todas informaron una mayor calidad de los productos específicos para el desarrollo de cadenas de valor.
- Todas informaron haber aumentado los volúmenes comprados a grupos de agricultoras meta.
- Todas informaron un mejor conocimiento y capacitación sobre los peligros relacionados con el rociado de pesticidas y el uso de fertilizantes químicos.
- Casi todas comprometieron a sus agricultoras clientes en acuerdos contractuales para sus transacciones comerciales.

4.1 Capital natural

No hubo evidencia contundente de aumento en los activos naturales. No obstante, la mayoría de las personas encuestadas expresó que alentaron a las agricultoras a utilizar riego por goteo y fertilizantes orgánicos para minimizar el desperdicio de agua y mejorar la calidad del suelo. Como se menciona en la sección 5, la adopción de esas tecnologías y prácticas fue significativa entre las agricultoras.

4.2 Capital humano

Las cinco personas encuestadas participaron en los cursos de capacitación en gestión empresarial básica y mejores prácticas agrícolas impartidos por el proyecto. Las capacidades aprendidas incluyeron archivo; fijación de precios; habilidades de comunicación y negociación; empaquetado; fundamentos de procesamiento; almacenamiento y control de calidad, y clasificación. Casi todas mencionaron que su creciente conocimiento en estas habilidades les ha ayudado a realizar negocios más eficazmente. Además, cuando se les preguntó si estaban comprometidas en acuerdos contractuales con las agricultoras, todas respondieron afirmativamente. Estos acuerdos contractuales incluyen detalles en normas de calidad, precios y empaquetado.

4.3 Capital social

Con respecto a las relaciones verticales, casi todas las personas entrevistadas a nivel de familia recibieron información de mercado con respecto a precio, demanda del producto y logística (además de servicios de compra) a través de los negocios en el eslabón superior de la cadena, vinculados al proyecto. No hubo evidencia de recepción de créditos, insumos, paquetes o almacenamiento por parte de los negocios en el eslabón superior de la cadena.

La participación colectiva de las agentes de ventas en las actividades de capacitación con otras agricultoras líderes creó oportunidades para mayor capital social. Aunque este aspecto no fue abordado directamente por el cuestionario, las entrevistas con informantes clave de la administración del proyecto durante el análisis del contexto revelaron que las agentes de ventas y otras agricultoras líderes aprendieron juntas y se transmitieron conocimientos.

4.4 Capital físico

Las encuestadas también informaron poseer instalaciones de almacenamiento subvencionadas por el proyecto. Esto les ha ayudado a mejorar los ingresos y cumplir con la variación estacional de la demanda del producto.

Casi todas las agentes de ventas destacaron el uso de secadores solares para el procesamiento, los cuales fueron comprados al proyecto y subsidiados (50%) por el mismo. Esto no solo aumentó la calidad del producto, sino que también contribuyó al valor agregado. Las encuestadas dijeron que han podido compartir el uso de esta tecnología con las productoras en sus grupos, otro aporte al capital social mencionado en la sección 4.3.

4.5 Capital financiero

Se comprobó una tendencia creciente en el volumen de los productos de la cadena de valor adquiridos a las productoras durante los últimos tres años. En algunos casos, los volúmenes se duplicaron en tres años.

Las agentes de ventas también expresaron que el tipo de comprador fue más diverso debido a los cambios en la calidad del producto. Esto fue resultado de los conocimientos que adquirieron a través de los servicios de extensión del proyecto.

Todas las personas encuestadas en este nivel expresaron que su acceso al crédito aumentó debido a los vínculos desarrollados por el proyecto y al número de proveedores. Dos de las cinco agentes de ventas dijeron que preferían no pedir préstamos porque cobrar intereses no es aceptable para el Islam. Las otras tres obtuvieron préstamos de instituciones de microfinanciamiento por medio de conexiones con el proyecto y con tasas de interés sumamente subvencionadas. Los montos de los préstamos eran bajos, dado el volumen de sus negocios.

5 Cambios en los activos de las familias

A continuación se presenta la narrativa de los resultados clave de la evaluación de impacto a nivel de familia, determinado a partir del análisis de los datos del cuestionario.

Aspectos más destacados de los resultados para las agricultoras

- El valor de los productos de la cadena de valor se duplicó en los últimos cuatro años (46%, 13% después de ajuste por inflación).
- 98% de las agricultoras recibieron capacitación para mejorar sus habilidades.
- 74% de las participantes reportó un aumento del gasto en alimentos (sección 5.2).
- 88% de las agricultoras señaló una mayor participación en la toma de decisiones.
- 93% calificó el ingreso por productos relacionados con la cadena de valor como una prioridad (primer o segundo lugar).

5.1 Capital natural

Cuando se preguntó a las personas encuestadas sobre la productividad durante los últimos tres años, 67% reportó un incremento. Las razones principales fueron el uso de los conocimientos recién adquiridos sobre prácticas agrícolas, como la aplicación de fertilizantes orgánicos, manejo de la finca y desmalezado. La rotación de cultivos y el uso de fertilizantes orgánicos fueron los métodos clave para evitar la degradación del suelo. El equipo del proyecto, a través de facilitadores comunitarios, ofreció capacitación en estos métodos.

Casi todas las personas entrevistadas dijeron que la contaminación del agua no era un problema en sus comunidades, ni antes de las intervenciones del proyecto ni en la actualidad. Sin embargo, no quedó claro si las personas encuestadas sabían que su agua no estaba contaminada o lo asumían al no experimentar efectos negativos por su uso.

Igualmente, casi todas las personas entrevistadas opinaron que la eficiencia del uso del agua ha mejorado después de que el proyecto introdujo equipos de riego por goteo. Antes de usar estos equipos, la disponibilidad de agua no era suficiente para todas las agricultoras de la región, lo que resultaba en cultivos débiles y bajo rendimiento. Las sesiones de capacitación en buenas prácticas agrícolas y

manejo de fincas también generaron un mejor uso de los recursos naturales, particularmente del suelo (manejo de fertilizante orgánico) y agua (irrigación y manejo de aguas).

Los cambios en la tenencia de tierras (cuadro 2) fueron de solo 2%, y las tierras utilizadas para la producción relacionada con la cadena de valor aumentaron en solo 4%. Sin embargo, el valor total de producción de los cultivos en la cadena de valor aumentó 98% desde que se introdujo el proyecto, o 35% después de ajustes por la inflación. Esto implica una mayor densidad de producción o un aumento de la eficiencia debido a mejores técnicas o insumos. El abono fue utilizado como fertilizante orgánico por 98% de las personas encuestadas y 78% de ellas informó que el estiércol de vaca era el más usado. Sólo una agricultora de 128 usaba estiércol de pollo como fertilizante.

5.2 Capital humano

También se observó un cambio significativo en el capital humano. El proyecto ofreció 20 sesiones de capacitación en habilidades empresariales básicas y mejores prácticas agrícolas, incluyendo:

- Preparación de terrenos
- Irrigación y manejo de aguas
- Manejo de plagas y enfermedades
- Aplicación de fertilizantes
- Control de maleza

- Producción de plántulas
- Preparación y compra de invernaderos
- Manejo de cosecha
- Almacenamiento de vegetales
- Producción y manejo de cosecha amigable con el ambiente

De las personas encuestadas, 98% informó haber participado en estas capacitaciones. Mencionaron también que no conocían otras oportunidades de capacitación similares en sus comunidades. Este fue el mismo hallazgo revelado por las entrevistas con los administradores del proyecto durante el análisis del contexto. La figura 3 muestra el grado en que las agricultoras dijeron que las habilidades adquiridas en las capacitaciones impactaron en la producción agrícola total.

Setenta y cuatro por ciento de las encuestadas informó gastar más en alimentos desde que participa en el proyecto. La mayoría de las encuestadas consideró que esto se debía al aumento en los precios de los alimentos en general, mientras que 16% consideró que representaba un incremento real en el gasto en alimentos (es decir, alimentos más nutritivos y de mayor valor), como resultado de mayores ingresos por productos de la cadena de valor. El cuadro 3 muestra los cambios en el gasto en alimentos por poblado.

Cuadro 2. Cambios en la tenencia de tierras y en el total de productos reportados por las participantes como consecuencia de la intervención del proyecto (2007–2010)

	Total de tierras (hectáreas)	Tierra utilizada para la producción	Tierra utilizada para productos del DCV	Valor promedio de productos del DCV por agricultora, cosecha más reciente (US\$)*	Valor del DCV (US\$), inflación corregida*
2007	0,53	1,63	1,10	128,95	128,95
2008	0,53	1,63	1,13	173,61	-
2009	0,54	1,69	1,14	163,07	-
2010	0,54	1,68	1,15	255,07	197,93
Diferencia sobre la base	0,01	0,05	0,04	126,08	68,93
% de cambio sobre la base por año	2,1	2,9	3,8	98	35

* La inflación acumulada para el período fue de 22,4% (Fuente: <http://data.worldbank.org/country/afghanistan>).

Por otra parte, la reincidencia en la matrícula escolar¹¹ durante el período de evaluación de cuatro años fue alta. Hubo 94 casos de reincidencia en matrícula escolar de 128 familias que respondieron. Esto se debió principalmente a la construcción de nuevas instalaciones escolares o a la restauración del sistema escolar. Solo tres de las encuestadas atribuyeron la matrícula a un ingreso más alto en la familia.

La disparidad reportada en los niveles de analfabetismo entre hombres y mujeres de las familias fue significativa: 47% para los hombres y 64% para las mujeres (recuadro 1). La brecha fue aún mayor cuando los datos fueron segregados por nivel educativo. Solo cinco mujeres habían completado la educación secundaria, en comparación con 38 hombres y ninguna mujer había entrado en la educación superior. Sin la existencia de datos para una línea base, no fue posible determinar adecuadamente los cambios en estos indicadores.

5.3 Capital social

El capital social de las productoras también aumentó en términos de participación en grupos de agricultores y capacitación colectiva. El proyecto formó grupos de agricultoras a nivel de poblado, los cuales mejoraron las interacciones entre agricultoras. Estos grupos sirvieron como plataforma para la capacitación. Muchos de ellos también formaron grupos de ahorro comunitario. La participación en grupos de ahorro fue alta en dos poblados y baja en los otros dos. Aunque los datos no indicaron claramente las razones de estas diferencias, los administradores del proyecto asociaron la baja participación con una

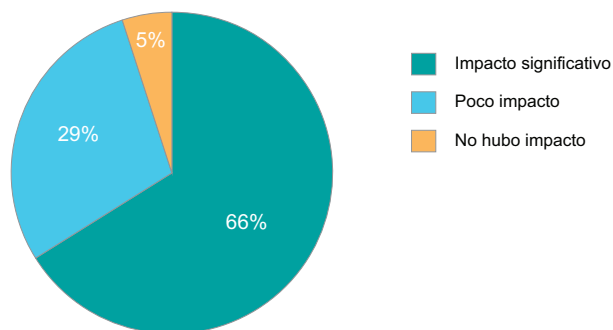


Fig. 3. Evaluación de las agricultoras del impacto de las habilidades adquiridas mediante la capacitación provista por el proyecto

organización inadecuada por parte de las agricultoras líderes/facilitadoras del poblado.

Cuando se les preguntó acerca de los niveles de satisfacción en cuanto a la disponibilidad y calidad de los servicios obtenidos de los negocios en el eslabón superior de la cadena (agentes de ventas), la mayoría dijeron estar satisfechas o muy satisfechas. Hubo un ligero descontento con respecto a la disponibilidad de crédito y a los servicios de extensión. Aunque los cuestionarios no recopilaban datos acerca de las razones de satisfacción o insatisfacción, esta información podría haberse recopilado en grupos de enfoque si hubiesen estado disponibles recursos adicionales. Curiosamente, 88% mencionó mayor participación en la toma de decisiones.

5.4 Capital físico

Casi todas las personas entrevistadas dijeron haber recibido insumos de negocios en el eslabón superior

Cuadro 3. Cambios en los gastos en alimentos por poblado durante la intervención del proyecto

Poblado	Número de respuestas	Mucho aumento	Aumento	No hubo cambio	Disminución	Mucha disminución	No respondió
Balaghel	32	4	11	9	7	1	0
Dashto Opyan	32	7	24	0	0	0	1
Khuja Saran	32	1	18	12	1	0	0
Qalai Khana	32	5	25	0	1	0	1
Total	128	17	78	21	9	1	2

12 Incluye a estudiantes que regresaron a las aulas y excluye a estudiantes que se matricularon por primera vez.

Recuadro 1. Enfoque de género

Durante la segunda fase de las pruebas de la herramienta, MEDA se centró en el tema de género e integró varias preguntas de este tema en el cuestionario, además de incluir un conjunto específico de preguntas sobre género. Todas las 133 encuestadas fueron incluidas en la sección de la entrevista sobre género. Aunque algunos resultados están incluidos en las secciones narrativas de resultados en este informe, los principales resultados se describen con más detalle aquí.

Participación en la agricultura: Noventa y tres por ciento de las productoras mencionó que ahora están más involucradas en la producción de productos relacionados con el proyecto. La mayoría atribuyó este cambio a su mayor conocimiento de la agricultura y los negocios. Ninguna mencionó la posibilidad de sobrecargas de trabajo o impactos sobre la salud o nutrición de la familia.

Toma de decisiones: Las mujeres creen que ahora están más involucradas en las decisiones familiares; 83% dijo haber mejorado su rol en la toma de decisiones y atribuyó este hecho, principalmente, a las actividades del proyecto. A pesar de que algunas consideraron que este cambio se debe a su mayor nivel de socialización como miembros de un grupo de productoras, algunas dijeron haber ganado el respeto de sus familiares por estar contribuyendo al ingreso familiar. Otras mujeres encuestadas indicaron que al tener más conocimientos por las capacitaciones en agricultura y

producción, ahora tienen más poder en la toma de decisiones. A las mujeres se les presentó una lista de 19 actividades y se les preguntó si estas decisiones eran tomadas por ellas, por el hombre jefe de familia, o una combinación. La figura 4 muestra hasta qué punto las mujeres ejercen su responsabilidad en la toma de decisiones para cada una de esas áreas. Aunque las mujeres mostraron un rol de bajo a moderado en la toma de decisiones familiares, tienden a dominar en las decisiones sobre ahorros y préstamos. Sería útil realizar algunos grupos focales de seguimiento para ayudarnos a entender las razones de este resultado y la medida en que lo anterior pueda representar un cambio atribuible a las actividades del proyecto.

Asistencia de los hombres miembros de las familias: Hubo una respuesta significativamente alta con respecto a la asistencia de los hombres de las familias en la producción y el mercadeo de productos relacionados con la cadena de valor. El número de familiares masculinos que asistían en el mercadeo de estos productos fue el doble del número de familiares femeninos, lo que sugiere que los hombres de las familias reconocieron la importancia de la contribución económica de las mujeres y estaban dispuestos a ofrecer su apoyo cuando fuera necesario.

Asignación de recursos: Aunque ya se ha señalado que la adquisición de tierras durante el período de cuatro años fue baja entre las productoras, de las 12 familias que adquirieron nuevas tierras, tres (un cuarto) afirmaron que la tierra era propiedad de las mujeres de la familia. En una sociedad muy insensible ante el género, este hallazgo es significativo.

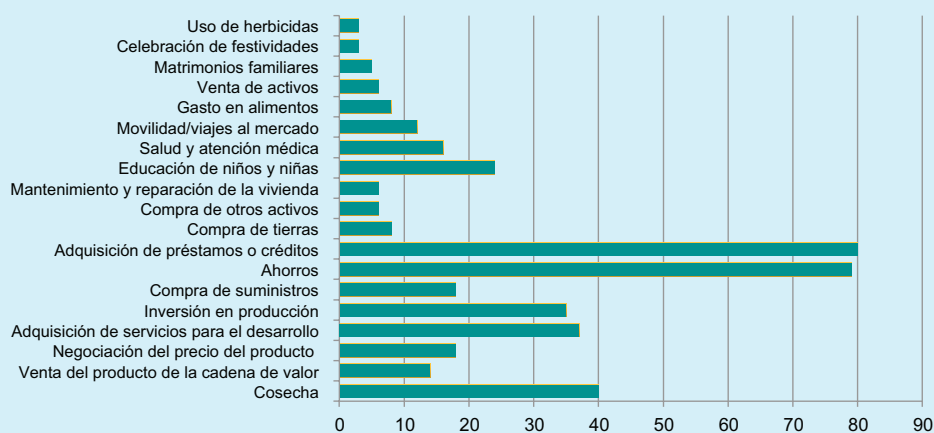


Fig. 4. Porcentaje de mujeres que toman decisiones en la familia, según tipo de decisión

de la cadena vinculados con el proyecto, y 60% estaban muy satisfechas con este servicio. El nivel de atribución para este resultado fue alto. A pesar de que la encuesta no recopiló datos de familias en cuanto a acceso a maquinaria, fue evidente a partir de las entrevistas con informantes clave de la administración del proyecto que este proyecto vinculó a las agricultoras con proveedores de invernaderos y organizaciones de microfinanciamiento, así como con proveedores de herramientas y equipos. La mayoría de las familias reportó haber comprado herramientas o máquinas desde que inició el proyecto y, de éstas, la mayoría mencionó que la compra del nuevo equipo se debió principalmente a los ingresos obtenidos con la venta de productos relacionados con la cadena de valor. Es probable que la capacitación ofrecida por el proyecto en mejores prácticas agrícolas y herramientas también influenciara las decisiones de las participantes para la compra de herramientas y equipos.

La mayoría de las encuestadas informó haber adquirido herramientas y equipo para la agricultura, a través de la asistencia del proyecto, durante los últimos cuatro años. En promedio, las personas encuestadas gastaron US\$79 en la compra de equipo. La información sobre los cambios en infraestructura no fue relevante y, por lo tanto, no se recopiló. La principal razón fue que hubo pocos cambios significativos en infraestructura en las áreas del proyecto, y estos cambios tuvieron muy poco efecto en la mayoría de los clientes del proyecto, quienes venden en los mercados locales.

5.5 Capital financiero

El cuadro 4 muestra los ingresos totales por productos de la cadena de valor, que aumentaron alrededor de 46% en los últimos cuatro años, o 13% después de ajustes por inflación.

Para 93% de las personas encuestadas, los productos relacionados con el proyecto representaron su primera o segunda fuente más importante de ingresos. El trabajo remunerado fue la fuente de ingresos más importante para la familia. Otras fuentes principales incluyeron productos agrícolas fuera de la cadena de valor, remesas y otros negocios.

Las intervenciones del proyecto incluyeron el desarrollo de grupos de ahorro locales y, aunque MEDA no proporcionó crédito directamente a sus clientes, estableció el acceso a fuentes de crédito para las productoras. De las familias entrevistadas, 26% tenía ahorros formales (por ejemplo, una cuenta bancaria) al momento de la encuesta, mientras que 59% ahorra de manera informal. Todas las involucradas en el ahorro formal expresaron haber aumentado sus ahorros desde que se unieron al proyecto, mientras que 48% de quienes participaban en ahorros informales observó un aumento en el ahorro. Setenta y cinco por ciento informó haber recibido crédito desde el inicio de su participación en el proyecto, en comparación con 2% antes de unirse al proyecto.

Cuadro 4. Ingresos reportados por cuatro poblados como resultado del proyecto de MEDA y el cambio durante la intervención de cuatro años

Poblado	Ingreso en US\$				Cambios en el primer año	% de cambio (nominal)
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
Balaghel	4.413,60	4.717,45	5.078,96	5.498,76	1.085,16	25%
Dashto Opyan	7.298,47	12.480,36	10.840,64	7.580,61	282,14	4%
Khuja Saran	438,20	630,02	540,55	625,51	187,31	43%
Qalai Khana	-	-	-	4.038,77	n/a	-
Total (nominal)	12.150,27	17.827,83	16.460,15	17.743,65	5.593,38	46%
Total ajustado por inflación (22,4% del año 1 al año 4)	12.150,27	-	-	13.768,16	1.617,89	13%

6 Conclusiones

La herramienta resultó útil no solo en la realización de la evaluación de impacto del proyecto para el desarrollo de cadenas de valor, sino también para destacar los vínculos en los mejores medios de vida para las productoras y empresas (agentes de ventas/agricultoras líderes) a través de un lente de activos. Los resultados mostraron claramente que las mejoras en capital social y humano para las agentes de ventas se convirtieron de forma eficaz en mejoras en capital social y humano para las productoras. Las capacitaciones dirigidas a agentes de ventas en formación de grupos, estructuras y operaciones se transmitieron a las productoras, lo que resultó en un aumento en la eficiencia y organización entre grupos de productoras. En términos de capital financiero, la herramienta reveló un incremento de 46% en los ingresos nominales tras cuatro años de desarrollo de la cadena de valor. Sin embargo, tras ajustes por inflación, el aumento real fue de 13%. Aun así, el aumento de los ingresos condujo a formar más activos; por ejemplo de capital humano mediante una mejor dieta, dado que tres cuartas partes de las personas encuestadas dijeron haber aumentado sus gastos en alimentos, particularmente en carne y frutas.

La implementación de 5Capitales también destacó las “conexiones débiles” entre los actores clave de la cadena de valor en términos de activos particulares. Al aplicar la misma lente de activos a más de un nivel de la cadena de valor, la herramienta subraya la inequidad en las mejoras para cada uno de los cinco capitales entre los actores de la cadena. Por ejemplo,

esta evaluación demostró que, a pesar de que las intervenciones del proyecto fueron muy efectivas para aumentar el capital físico de las agentes de ventas, los aumentos de capital físico de las productoras fueron mucho más modestos. Se requiere entonces análisis adicional para determinar las razones detrás de estas discrepancias. Tal vez era de esperarse que, después de solo cuatro años, las agentes de ventas tuvieran más ingresos que les permitieran adquirir equipos de procesamiento. Además, las agentes de ventas tenían incentivos para comprar equipos con el fin de proporcionar servicios de procesamiento a sus productoras por un costo, mientras que las productoras solo considerarían tal inversión si aspiraran a convertirse en agentes de ventas en la cadena de valor.

En última instancia, la herramienta 5Capitales va más allá de la evaluación de impacto de los proyectos tradicionales al requerir evaluar al menos dos niveles en la cadena de valor y estructurar el cuestionario para que se centre en resultados categorizados por activos de capital. Esto es valioso para los donantes y profesionales que buscan realizar ajustes regulares en las intervenciones de las cadenas de valor, con el fin de asegurarse de que los activos que se estén formando a nivel de empresa estén teniendo un efecto acorde con la formación de activos a nivel de productor o productora y viceversa. Por lo tanto, la herramienta 5Capitales ayuda a los donantes y profesionales a comprender mejor el efecto de formación de activos de las intervenciones para reducir la pobreza y mejorar la salud en una cadena de valor específica.

Intervenciones para ampliar las oportunidades de mercado de productores de telas tejidas a mano: lecciones de la región de Chanderi, India

Adarsh Kumar¹

Resumen

Este estudio se centra en tres intervenciones llevadas a cabo entre 2003 y 2010, las cuales se dirigían a desarrollar la cadena de valor de la adornada tela tejida a mano de la región de Chanderi en India, y conocer los resultados intermedios (*outcomes*) de estas intervenciones en relación con los fabricantes de las telas y las empresas generadas por la intervención (propiedad total o parcial de los tejedores) vinculadas a los mercados. Mediante encuestas a familias, entrevistas a actores clave y una evaluación de estados financieros de las empresas propiedad de tejedores, el estudio encontró que las intervenciones cumplieron un rol importante en la formación de diversos tipos de capital para los tejedores y las tejedoras pobres. Los resultados de la encuesta de familias confirman un aumento en los ingresos, los estándares de vida y el acceso a servicios fundamentales para el desarrollo, como salud, educación y servicios de seguros. Los tejedores y las tejedoras mencionan mayor transparencia y un conjunto codificado de prácticas de asignación para la producción y el pago como las principales mejoras conseguidas a través de las intervenciones en la cadena de valor. Las empresas propiedad de tejedores, creadas por medio de las intervenciones, han contribuido considerablemente a ayudar a que la región suba de nivel en cuanto a diseño, calidad y diversidad de productos; cuota de mercado y nuevos vínculos de mercado. Sin embargo, no está claro si estas empresas serán sostenibles después del período de intervención cuando se retire el apoyo financiero a las operaciones.

¹ Adarsh Kumar fue el director ejecutivo de All India Artisans and Craftworkers Welfare Association (AIACA) durante el estudio y actualmente es miembro de su junta directiva (adarshkumar@aiacaonline.org).

1 Información general

1.1 Antecedentes y actores clave

Chanderi está localizada en el distrito de Ashok Nagar del estado de Madhya Pradesh, una ciudad que alberga a una de las mayores concentraciones de tejedores de telares manuales en el norte de India. Su producto principal es una tela de algodón y seda, adornada con patrones zari (en hilos de metal de color dorado). Tradicionalmente, el sari ha sido el principal producto de la región, pero han surgido otras prendas de vestir y adornos tras de intervenciones dirigidas por agencias externas.

Los telares manuales siguen siendo una fuente importante de medios de vida en India, pues emplea a 2,8 millones de familias. No obstante, los medios de vida de quienes se dedican al trabajo con telares manuales han disminuido a nivel nacional, debido a factores como mayor competencia generada por la liberalización económica y comercial, y la lenta adopción de nueva tecnología. En Madhya Pradesh, el número de personas empleadas en el sector entre 1995 y 2010 bajó 73%.

Las tres intervenciones realizadas entre 2003 y 2010, pretendían fortalecer la cadena de valor para las adornadas telas tejidas a mano de la región de Chanderi, India, con énfasis en los fabricantes de las telas y las empresas que eran propiedad total o parcial de los tejedores (en adelante referidas como empresas propiedad de tejedores) vinculadas a los mercados. Las intervenciones fueron las siguientes:

- La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (UNIDO por sus siglas en inglés) estableció un programa de desarrollo de conglomerados y creó la empresa propiedad de tejedores Bunkar Vikas Sansthan, Chanderi (BVSC); 2003–2006.
- Fabindia, actuando a través de su filial Artisans Microfinance Private Limited, promovió la empresa propiedad de tejedores Desert Artisan Handicraft Chanderi Limited (DAHCL); 2007 a la fecha.
- El Ministerio de Textiles, mediante su programa integrado de desarrollo de conglomerados para telares manuales implementado por

Entrepreneurship Development Institute (EDI) en la región de Chanderi, estableció la empresa Chanderi Handlooms Cluster Development Producers Company (CHCDPCL), que opera como empresa propiedad de tejedores; 2007 a la fecha.

La cadena de valor de la tela Chanderi incluye a varios actores. Históricamente, los comerciantes locales han sido parte importante de la cadena, cumpliendo un rol clave en la agregación de producción y la conexión con mercados más allá del área local (cuadro 1).

- **Maestros tejedores:** Los maestros tejedores son tejedores muy hábiles que desempeñan el rol de contratistas. Toman órdenes de trabajo de los comerciantes y manejan a un grupo de entre 10 y 15 tejedores para cumplir ciertas metas de producción. En los últimos años, muchos maestros tejedores han establecido galpones en los cuales trabajan sus grupos de tejedores, mientras otros continúan contratando tejedores que trabajen desde sus propias casas.
- **Tejedores (asalariados):** En la base de la cadena están los artesanos calificados o semicalificados que trabajan por un jornal diario o un monto fijo por producto terminado. Los tejedores difieren en sus habilidades; unos pocos están altamente calificados, pero la mayoría tiene habilidades entre medias y bajas. No todos los tejedores trabajan a través de un maestro tejedor. La mayoría pertenece a grupos de castas marginadas y sus ingresos rayan en la línea de pobreza.
- **Trabajadores auxiliares (asalariados):** Una amplia gama de trabajadores auxiliares realiza tareas especializadas previas y posteriores al tejido, incluyendo diseño de adornos, urdidura, encanillado de hilado y teñido. Estos trabajadores prestan servicios a los maestros tejedores y a tejedores individuales, y se les paga por unidad producida. Por ejemplo, a los diseñadores de adornos se les paga por cada nuevo diseño, y a los urdidores se les paga por hilo de urdimbre devanado.
- **Comerciantes:** Los comerciantes locales han sido una parte importante de la cadena a través de la historia; pues gracias a ellos los productos

de Chanderi van más allá de los mercados locales. Los comerciantes han desempeñado un rol clave en la agregación de producción, al trabajar con 100 a 300 tejedores por medio de maestros tejedores. Los comerciantes establecieron vínculos en nuevos mercados geográficos y proporcionaron financiamiento y materias primas a los artesanos.

- **Proveedores de insumos:** Son pequeños empresarios que proveen hilo de bordar, hilo de metal, tinte, piezas de telar, y otras maquinarias y herramientas a los maestros tejedores y a los tejedores individuales.
- **“Nuevas” empresas propiedad de tejedores:** Cada una de las tres intervenciones para el desarrollo de cadenas de valor en la región de Chanderi ha promovido a una empresa propiedad de tejedores diferente, como punto focal para la agregación de producción y la venta de productos. El objetivo de cada una era crear instituciones intermediarias comercialmente viables, capaces de negociar entre los tejedores asalariados y los mercados locales y regionales más populares, para mejorar las condiciones comerciales y los ingresos para la comunidad de tejedores. La sección 1.3 detalla las tres empresas propiedad de tejedores.
- **Actores en los eslabones intermedios o finales de la cadena:** Los principales actores en los eslabones intermedios o finales de la cadena, que proporcionan vínculos con los mercados, son los distribuidores mayoristas en zonas urbanas como Mumbai, Delhi y Bhopal. Estos distribuidores mayoristas mantienen relaciones informales con comerciantes y maestros tejedores de Chanderi para el suministro de productos. Algunos comerciantes de la región de Chanderi también operan como vendedores ambulantes, visitando ciudades y vendiendo productos de puerta en puerta. Estos dos canales aún representan una porción significativa de las ventas de la región. En 2003, después de la intervención de la UNIDO, Fabindia, una de las mayores cadenas minoristas en India, comenzó a comprar productos de

Cuadro 1. Actores clave de la cadena de valor en Chanderi

Actores	Número
Comerciantes	12
Maestros tejedores	45
Proveedores de insumos	20
Tejedores	3,659
Trabajadores auxiliares	333

Fuente: UNIDO, estudio de diagnóstico y entrevistas a actores clave

la región. Fabindia tiene más de 100 tiendas en todo el país y ha creado un exitoso modelo de negocio mediante la venta de productos artesanales de India a nivel nacional e internacional.

- **Proveedores de servicios:** Antes de las intervenciones, en la región de Chanderi operaban un centro de recursos locales y una oficina de Hast Shilpa Vikas Nigam². Hasta 1994, esta institución de mercadeo compraba alrededor de 40% de la producción total. Sin embargo, para el año 2000, debido a problemas financieros y a la reducción en fondos gubernamentales, las compras se redujeron a menos de 10% de la producción total. Después de la intervención de UNIDO (2003–2006), varias otras agencias de gobierno comenzaron a prestar servicios de apoyo en la región. Se formó la Fundación para el Desarrollo de Chanderi, con el fin de atender los problemas de empoderamiento y bienestar de la comunidad de tejedores. Más recientemente, Digital Green, una organización sin fines de lucro que ayuda a familias productoras a través de tecnologías de información, comenzó a prestar servicios relacionados con el diseño. Varias organizaciones no gubernamentales (ONG) también operaban en la región. La mayoría de las nuevas instalaciones comunitarias construidas por medio de las intervenciones, como las casas para teñir y un almacén para hilado, fueron administradas por las nuevas asociaciones de mercadeo de tejedores.

² Es una institución gubernamental de Madhya Pradesh, creada en 1982 bajo la State Textile Corporation, para ofrecer apoyo a los tejedores.

1.2 Objetivos de las intervenciones

Aunque hubo tres intervenciones distintas por parte de diferentes organizaciones ejecutoras entre 2003 y 2010, sus objetivos eran similares:

- **Intermediación social y agregación de tejedores:** Las intervenciones intentaron movilizar a los tejedores individuales en colectivos, primero en grupos de autoayuda (SHG)³ y luego en coaliciones de empresas más grandes propiedad de la comunidad.
- **Fortalecimiento de infraestructura e insumos:** Para mejorar la calidad del producto y escalar la producción en la región, las intervenciones introdujeron nuevas tecnologías en los procesos previos y posteriores al tejido, ampliaron la provisión de capital de trabajo para los tejedores, vincularon a los tejedores con proveedores de hilos de mejor calidad, e introdujeron nuevos diseños de productos a través de proyectos de desarrollo de diseños. Se proporcionó apoyo con financiamiento para construir infraestructura como almacenes y unidades de teñido de pequeña escala.
- **Fortalecimiento de capacidades:** Se llevaron a cabo programas de capacitación para mejorar las capacidades de los tejedores en términos de tejido de mejores productos y habilidades empresariales para roles gerenciales en las nuevas empresas propiedad de tejedores.
- **Vínculos de mercado:** Se buscó crear vínculos directos entre las empresas propiedad de tejedores y compradores mayoristas en los mercados nacionales y de exportación para aumentar o, en algunos casos, reemplazar la cadena de suministros existente.

1.3 Intervenciones para el desarrollo de una cadena de valor

En los últimos ocho años, se han implementado tres intervenciones para organizar a los tejedores en la región de Chanderi y vincularlos con los actores en los eslabones intermedios o finales de la cadena.

1.3.1 Programa de desarrollo de conglomerados de UNIDO (2003–2006)

Las intervenciones sistemáticas en las cadenas de valor en Chanderi empezaron cuando la UNIDO implementó su programa de desarrollo de conglomerados (CDP, el cual marcó un cambio sustancial en la forma en que el desarrollo de programas en telares manuales se venía realizando. Las primeras intervenciones principalmente brindaban apoyo financiero, mercadeo y fortalecimiento de capacidades a los tejedores y sus cooperativas. El CDP basó conceptualmente su intervención en la cadena de valor e intervino en varios nodos de la cadena. Los elementos clave de la intervención de la UNIDO fueron los siguientes:

- Sesenta SHG, con una membresía de 660 tejedores, fueron movilizados por UNIDO. De estos grupos, 11 estaban formados únicamente por mujeres; 32, solo por hombres; y 17 eran grupos mixtos.
- La UNIDO contrató diseñadores para una serie de talleres, con el fin de introducir nuevos diseños y desarrollar productos en Chanderi.
- La UNIDO apoyó la participación de tejedores, instituciones de tejedores y empresas propiedad de tejedores en diversas exposiciones nacionales e internacionales y ferias comerciales. Su personal también hizo contactos y desarrolló relaciones comerciales con compradores mayoristas y minoristas.
- La UNIDO promovió la Bunkar Vikas Sansthan, Chanderi (BVSC), una federación de SHG formada bajo el proyecto.
- Diecinueve SHG aportaron capital para patrimonio neto por US\$4.222 a la federación. El cuadro 2 muestra el desglose de los fondos movilizados por UNIDO para BVSC.
- Se construyó una nueva casa para teñir con el apoyo del programa gubernamental Integrated Handloom Cluster Development Program (IHCDP), y se creó un almacén central de hilos para mejorar la calidad del teñido y asegurar un suministro constante de materias primas. Se impartieron talleres de capacitación en mejores prácticas de teñido a los trabajadores auxiliares involucrados en esta tarea.

3 Un grupo de autoayuda es un grupo registrado o no registrado de 10 a 20 productores que se unen en forma voluntaria para ahorrar pequeñas sumas de dinero y prestarse ese dinero entre ellos mismos (como grupos de ahorro y préstamo).

Cuadro 2. Apoyo de donantes a BVSC, una federación de grupos de autoayuda, movilizada por UNIDO

Donante	Presupuesto (US\$)	Periodo
Gobierno de Madhya Pradesh	33.333	3 años
Comisión de Petróleo y Gas Natural (como responsabilidad social empresarial)	11.111	1 año
Comisión Nacional para el Desarrollo de las Minorías (préstamo con tasa de interés subsidiada)	19.000	2 años
Nirvana (ONG, préstamo con tasa de interés subsidiada)	2.222	4 años
Total	65.666	

Aunque estas intervenciones fueron iniciadas en diferentes épocas y a veces con diferentes tejedores, comerciantes, proveedores y otros actores, todo se unió en la BVSC. Mediante iniciativas de mercadeo, el proyecto de UNIDO vinculó a los tejedores de Chanderi con la mayor cadena minorista y exportadora de productos de telares manuales de India, Fabindia; la cual se convirtió en un importante comprador.

Cuando UNIDO se retiró en 2006, contrató a BASIX (una institución para la promoción de medios de vida que provee servicios financieros y asistencia técnica) para continuar con los programas de vinculación de crédito que se habían iniciado durante el proyecto.

1.3.2 Iniciativa de Fabindia con empresas propiedad de la comunidad (2007 a la fecha)

Durante el programa de desarrollo de conglomerados, UNIDO ayudó a Fabindia a mejorar su aprovisionamiento de Chanderi a través de la recién creada federación de productores BVSC. A partir de esta iniciativa, Fabindia, actuando por medio de su filial Artisans Microfinance Private Limited, promovió una empresa propiedad de tejedores, la Desert Artisan Handicraft Chanderi Limited (DAHCL), y asignó 450 acciones a los tejedores. Se llevaron a cabo las siguientes iniciativas:

- Se registró una sociedad limitada, DAHCL, que más tarde se convirtió en una compañía pública limitada no cotizable.
- Una serie de reuniones en la región movilizaron a los tejedores para contribuir con capital de patrimonio neto y comprar acciones en la nueva empresa.

- Los sistemas clave del negocio fueron introducidos en la compañía mediante el uso de una plantilla estándar y un grupo de profesionales capacitados en prácticas empresariales básicas. La capacitación de personal profesional de las 14 empresas propiedad de la comunidad fue realizada por All India Artisans and Craftworkers Welfare Association (AIACA), con fondos de la Fundación Ford.
- Artisans Microfinance Private Limited movilizó e invirtió US\$43.310 de capital de patrimonio neto y se unió con Banco Axis para prestar US\$266.667 como capital de trabajo para la compañía.

A diciembre de 2010, DAHCL funcionaba como una compañía pública limitada no cotizable, con 17.500 acciones en circulación. Unos 932 tejedores mantuvieron 36% de las acciones totales. Los accionistas incluían tejedores asalariados, maestros tejedores y comerciantes. Entre 2007 y 2010, DAHCL amplió sus actividades y membresía a otras regiones, y su área de operaciones incluyó a otras cinco localidades en Madhya Pradesh y a tres en Chhattisgarh. Del total de 932 accionistas, 456 eran de Chanderi. DAHCL trabaja a través de ocho proveedores de maestros tejedores quienes, a su vez, cumplen los pedidos por medio de la red de tejedores. La cantidad de tejedores que ejecutan las órdenes de DAHCL varía según las órdenes.

1.3.3 Integrated Handloom Cluster Development Program (IHCDP) del Ministerio de Textiles (2007 a la fecha)

La Oficina del Comisionado de Desarrollo para Telares Manuales del Ministerio de Textiles de India

lanzó en el año 2006 un programa de cuatro años llamado Integrated Handloom Cluster Development Program (IHCDP), dirigido a 20 regiones seleccionadas por sus telares manuales, incluyendo Chanderi.

La organización Entrepreneurship Development Institute (EDI) de India fue elegida para ejecutar el programa en la región de telares manuales de Chanderi y Gwalior. El objetivo del programa era empoderar a los tejedores de telares manuales y desarrollar sus capacidades para competir en los mercados, a través de las siguientes intervenciones específicas:

- Un total de 1.822 tejedores estaban organizados en 186 SHG.
- Los SHG fueron unidos en una compañía de productores, la Chanderi Handlooms Cluster Development Producers Company Ltd. (CHCDPCL), la cual fue registrada en mayo de 2008 con 249 accionistas (237 tejedores y 12 SHG de tejedores), a US\$2,20 por acción.
- Para habilitar a los tejedores en la administración de la compañía, hubo 23 programas de capacitación en temas de gestión empresarial; 455 tejedores recibieron capacitación para mejorar la calidad del producto.
- Los talleres de diseño en la región resultaron en el desarrollo de 130 nuevos productos.
- La infraestructura comunal que se construyó incluyó una casa para teñir, cuatro almacenes de urdiduras y un centro de servicios.
- Se establecieron vínculos con varios compradores comerciales, y la participación en 85 exposiciones y ferias generó US\$583.333 en ventas.
- Bajo un esquema de seguros de ICICI Lombard Health Insurance respaldado por el gobierno, se pudo asegurar a 2.141 tejedores involucrados en la intervención.

Dado que el mandato del proyecto era trabajar con todos los tejedores, EDI ha intentado involucrar a los tejedores que fueron excluidos en la intervención de UNIDO; sin embargo, hubo cierto traslape entre beneficiarios de UNIDO y EDI.

1.3.4 Historia de las evaluaciones

No se realizó ninguna evaluación sistemática para determinar el impacto de estas intervenciones. Los informes de donantes hechos por UNIDO contienen listas de resultados inmediatos, principalmente (*outputs*) construcción de infraestructura y gasto de presupuesto, pero solo incluyen referencias anecdóticas con respecto a resultados intermedios (*outcomes*). Por lo tanto, este informe es el primero en comprobar los aumentos en ingresos y activos en la región por las intervenciones. Cabe señalar que ninguna de las intervenciones buscó de forma explícita la formación de activos a nivel de familia (aparte del capital humano), ni incluyó estrategias para ese propósito. El enfoque de todas las intervenciones fue mejorar los ingresos de las familias de tejedores, fortalecer los medios de vida mediante la creación de empresas propiedad de tejedores que fueran comercialmente sostenibles, y crear vínculos con nuevos actores en los eslabones intermedios o finales de la cadena. Con base en las intervenciones, se esperaban los siguientes resultados intermedios a nivel de empresas y familias de tejedores:

- Aumento salarial y de ingresos para las familias de tejedores
- Aumento en los activos financieros para las familias de tejedores a través de un mejor acceso al crédito
- Aumento de capital físico a nivel comunitario mediante la creación de una infraestructura comunal de producción y mayor acceso de las familias de tejedores a dicha infraestructura
- Aumento en el capital humano mediante el mejoramiento de las habilidades de producción de los tejedores
- Creación de nuevas empresas propiedad de tejedores que fueran comercialmente viables
- Aumento en el capital social a través de la creación de grupos y federaciones de productores en la región, y por medio de un mayor empoderamiento de los principales productores en la cadena de valor en cuanto a la toma de decisiones, mediante empresas propiedad de tejedores

2 Metodología

Este estudio siguió el esquema de la herramienta 5Capitales⁴. La evaluación fue realizada por AIACA⁵ en colaboración con Kaarak Enterprise Development Services (en adelante, Kaarak)⁶. Se comenzó con la investigación literaria en el contexto actual de producción con telares manuales y con los informes disponibles de intervenciones en la región de Chanderi. Los insumos del análisis del contexto se incorporaron en el diseño de herramientas de recopilación de datos. Esto fue seguido por trabajo de campo para identificar los cambios en las dotaciones de activos a nivel de empresas de tejedores y de los negocios en los eslabones superiores de la cadena. El trabajo de campo incluyó entrevistas con diferentes actores de la región para identificar las dinámicas de la cadena; así como interacciones con empresas propiedad de tejedores y la comunidad local para elaborar una lista de familias por encuestar, con base en las familias que habían participado en las intervenciones. También se realizó una evaluación detallada de las tres empresas propiedad de tejedores a partir de las intervenciones.

2.1 Sentar las bases

Se comenzó con la investigación literaria en el contexto actual de producción con telares manuales y con los informes disponibles de intervenciones en la región de Chanderi. Los insumos del análisis de contexto se incorporaron en el diseño de herramientas de recopilación de datos. Esto fue seguido por trabajo de campo para identificar los cambios en las dotaciones de activos a nivel de empresas de tejedores y de negocios en eslabones superiores de la cadena. El trabajo de campo incluyó entrevistas con diferentes actores de la región para identificar las dinámicas de la cadena, así como interacciones con empresas propiedad de tejedores y la comunidad

local para elaborar una lista de familias por encuestar, con base en las familias que habían participado en las intervenciones. También se realizó una evaluación detallada de las tres empresas propiedad de tejedores a partir de las intervenciones.

El equipo de investigación visitó la región de Chanderi y mantuvo conversaciones con tejedores y tejedoras, maestros tejedores, comerciantes, organismos de ejecución, diseñadores (que trabajan directamente con los tejedores) y otros informantes clave para comprender mejor el contexto de la cadena de valor. El equipo también revisó documentos de proyectos, estudios de diagnóstico, e informes provisionales y finales. Esto ayudó a identificar a los actores clave, directos e indirectos, y a los actores de apoyo en la cadena de valor, incluyendo cifras en cada categoría. Se identificaron tres distintas intervenciones por parte de diferentes organismos de ejecución en la última década y se compiló una lista de familias productoras (o beneficiarias) involucradas en las intervenciones.

2.2 Población y marco de muestreo

Hay unos 3.000 tejedores en la región de Chanderi. Las tres intervenciones organizaron a las familias en las recién creadas empresas propiedad de tejedores de BVSC, DAHCL y CHCDPL (sección 1.3). Con base en la lista de participantes de las empresas, la población para el estudio se determinó en 705 familias de tejedores.

Estas familias de tejedores fueron agrupadas según membresía en dos de las tres empresas: DAHCL y CHCDPL. Dentro de cada grupo se realizó un muestreo al azar para seleccionar a las familias sujeto de la recopilación de datos. Ya que todos los miembros de BVSC (intervención 1) eran también miembros de la intervención de Fabindia, promovida por DAHCL

4 Donovan, J; Stoian, D. 2012. 5Capitales: una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza. Turrialba, CR, CATIE, 75 p. (Serie Técnica 55, Colección de Desarrollo Empresarial Rural no. 7).

5 AIACA, una entidad formada por miembros, promueve medios de vida con base en las artesanías. Además de investigación en políticas y promoción para crear un marco político favorable para el crecimiento empresarial, AIACA implementa servicios de desarrollo empresarial para ayudar a grupos de artesanos y empresas a conectarse con los puntos de venta populares y ampliar las operaciones.

6 Kaarak es una firma consultora que asiste a una amplia gama de clientes con esfuerzos en medios de vida y promoción empresarial.

(intervención 2), la lista de miembros de BVSC no fue tomada como agrupación independiente (cuadro 3). La muestra consistió en 219 familias, de las cuales 76 familias eran beneficiarias de CHCDPCL (intervención 3) y 143 eran beneficiarias de DAHCL (intervención 2).

2.3 Recopilación de datos

Dos gerentes de AIACA y Kaarak, con la ayuda de un socio investigador, entrevistaron al personal y a los actores clave de las tres empresas. Se analizaron los informes anuales operativos y financieros de las empresas (cuando estaban disponibles) para ver los cambios en el tiempo. Los informantes clave para el estudio incluyeron representantes y personal de las organizaciones ejecutoras (EDI, Fabindia, departamentos gubernamentales locales relevantes—Departamento de Telares Manuales de Chanderi y Hasta Shilp Kala Vikas Nigam—e instituciones financieras locales). Se organizaron reuniones con agencias interventoras para validar la información recopilada y buscar sus opiniones sobre las tendencias reveladas por los datos.

En cuanto a las familias, se recopilaron datos primarios de 219 familias, usando el programa de entrevista prediseñado y probado. Cada entrevista duró de 40 a 45 minutos. El equipo de investigación de siete miembros incluyó un investigador líder, dos supervisores y cuatro encuestadores. El equipo condujo un programa de orientación y capacitación para asegurar la claridad de los objetivos y la metodología de investigación; familiarizarse con los instrumentos de recopilación de datos; y buscar formas ideales de implementar estos instrumentos.

Cuadro 3. Población para las encuestas de familias tejedoras

Intervenciones	Población	Muestra
UNIDO y Fabindia (intervenciones 1 y 2)	456 familias	143 familias (actores de la intervención 2; incluye 52 familias también parte de intervención 1)
IHCDP-EDI (intervención 3)	249 familias	76 familias

2.3.1 Instrumentos de recopilación de datos

Los instrumentos de recopilación de datos incluyeron guías de entrevista para tejedores y empresas propiedad de tejedores, así como para los organismos de ejecución e informantes clave. Los instrumentos de recopilación de datos se finalizaron a través del siguiente proceso:

- La preparación de los borradores de los instrumentos de recopilación de datos se basó en una evaluación preliminar (realizada por miembros del equipo de investigación) junto con la comprensión actual de los resultados inmediatos de la intervención y el posible impacto en las cinco categorías de activos. Se llevaron a cabo ocho grupos focales con tejedores y maestros tejedores; dos entrevistas con informantes clave a comerciantes y al director general del Departamento de Telares Manuales del gobierno de Madhya Pradesh en la Unidad de Chanderi, quien fue miembro del equipo de UNIDO durante el programa de desarrollo de conglomerados en Chanderi.
- Las pruebas piloto de los instrumentos fueron realizadas por el equipo de investigación. Durante la primera prueba piloto se entrevistaron 10 familias de productores y se llevaron a cabo dos grupos focales con maestros tejedores. Con base en los resultados, el programa de las entrevistas fue rediseñado para centrarse primero en los hechos y luego en las opiniones y percepciones. Se realizó una segunda prueba piloto para los instrumentos rediseñados.
- Los cambios menores se basaron en pruebas piloto y se ultimaron los instrumentos.

2.3.2 Identificación de cambios contextuales

Las entrevistas a informantes clave por parte de los miembros del equipo investigador y los grupos de enfoque se realizaron junto con la revisión de información secundaria. Las entrevistas a informantes clave incluyeron personal del anterior programa de UNIDO; personal de EDI, Fabindia, DAHCL, Departamento de Telares Manuales de Chanderi, BASIX, un comerciante, seis maestros tejedores, dos comerciantes-tejedores y cuatro tejedores, entre otros. La información secundaria fue recopilada a

partir de datos del censo nacional, informes oficiales del gobierno, informes anuales del Ministerio de Textiles, diagnósticos regionales realizados por organismos de ejecución, informes anuales de las empresas, propuestas de proyectos escritas por diferentes organismos de ejecución en los últimos cinco años, el informe final del proyecto de UNIDO compilado en 2006, y varios artículos y estudios de caso de Chanderi publicados en periódicos y otras publicaciones.

3 Contexto

3.1 Información general del sector

Los textiles hechos a mano continúan siendo una importante fuente de empleo en India. Comúnmente conocidos como de “telares manuales”, los textiles hechos a mano solo son superados por la agricultura en cuanto a número de medios de vida rurales apoyados, lo que equivale a 15% de la producción textil en el país. El Censo de Telares Manuales de India, llevado a cabo en 2010, muestra 2,8 millones de familias empleadas en la producción con telares manuales y actividades auxiliares⁷. El cuadro 4 detalla las cifras de empleo del censo. De las familias empleadas en el sector, 73% pertenece a castas marginadas socialmente y a grupos tribales que están desproporcionadamente representados entre los pobres en India.

El sector de telares manuales se caracteriza por la producción del sector informal, con tejedores que operan como pequeños productores independientes o jornaleros asalariados mediante contratos informales con comerciantes y maestros tejedores locales. Un pequeño porcentaje de tejedores opera a través de cooperativas. Además, un porcentaje significativo de tejedores (36%) solo son empleados a medio tiempo, como complemento a la producción y mano de obra agrícola. Las figuras 1 y 2 muestran los datos

del censo de telares manuales sobre estado y naturaleza de empleo (con base en información del Censo de Telares Manuales de India 2009–2010)⁸.

3.2 Políticas gubernamentales sectoriales

A través de la historia, el gobierno de India ha procurado promover las industrias de pequeña escala al legislar un número de productos que sólo puede producirse por unidad, según lo define el número de empleados y el capital utilizado. La Ley de Telares Manuales de 1985 (Reserva de artículos para la producción) reservó una amplia gama de productos textiles para que su producción pudiera ser hecha solo por tejedores con telar manual, con medidas punitivas para desalentar la producción industrial de estos artículos. En 2010, la ley cubría once categorías de productos textiles.

Sin embargo, desde la liberalización económica y comercial en 1991, el marco político se ha centrado en promover la producción de las grandes unidades industriales del sector formal de textiles, y la ley de 1985 no se ha hecho cumplir. La ley no impide la producción industrial de los artículos reservados. A pesar del rápido crecimiento de las tasas económicas, los medios de vida de las personas que trabajan con telares manuales muestran una tendencia a la baja en el número de empleados. El aumento de la competencia por parte de la producción de textiles industriales a menor precio ha alterado considerablemente los niveles de empleo e ingreso. Entre los censos de 1995 y 2010, el número de familias tejedoras disminuyó 14%. La comparación de los datos de los censos de 1995 y 2010 (cuadro 5) revela también un cambio en la composición de las familias productoras, con trabajadores a medio tiempo y menos calificados que salen del sector.

Un estudio en 2007⁹ encontró que en los dos estados con el mayor número de tejedores de telares manuales, Uttar Pradesh y Andhra Pradesh, hasta 63% de

7 Handloom Census of India 2009–2010. Oficina del Comisionado de Desarrollo (Telares Manuales), Ministerio de Textiles y Consejo Nacional de Investigación en Economía Aplicada.

8 Ibid.

9 National Commission for Enterprises in the Unorganized Sector. 2007. Informe sobre las condiciones de trabajo y promoción de medios de vida en el sector informal. Gobierno de India. New Delhi, India: Academic Foundation.

Cuadro 4. Distribución por tipo de familia de tejedores con telar manual

	Rural	Urbana	Total	%
Familias de tejedores	1.985.186	282.822	2.268.008	81
Familias de trabajadores aliados	316.009	75.116	391.125	14
Familias con telares ociosos	78.495	2.761	81.256	3
Otros (trabajadores menores de edad)	41.427	1.455	42.882	2

Fuente: Handloom Census of India 2009-2010, Oficina del Comisionado de Desarrollo (Telares Manuales), Ministerio de Textiles y Consejo Nacional de Investigación en Economía Aplicada.

los tejedores continuaba viviendo por debajo de la línea de pobreza. Con base en las encuestas por muestreo en estos estados, el estudio destacó los siguientes problemas:

- **Descenso en la demanda de productos de telares manuales:** Hubo una disminución en la demanda de productos de telares manuales tradicionales, lo que conllevó una disminución de 40% en el empleo y la producción en estos estados. Por un lado, los productos industriales de menor precio fueron desplazando a los productos artesanales entre los consumidores de bajos ingresos, tanto en los mercados urbanos como rurales. Por otro lado, los productos artesanales enfrentaban más competencia por parte de productos de marca (productos con un valor agregado entre los consumidores con ingresos más altos), especialmente en las zonas urbanas. La naturaleza informal del sector y los múltiples intermediarios entre el productor y el mercado han obstaculizado una respuesta competitiva en términos de 1) desarrollo de nuevos productos que responda a las cambiantes condiciones del

mercado y 2) a la inversión en cadenas de producción y suministro más eficientes.

- **Dependencia en los comerciantes por materias primas y vínculos de mercado:** La dependencia en los intermediarios para el suministro de materias primas y para vender el producto terminado redujo el poder de negociación de los tejedores en cuanto a los salarios.
- **Aplazamiento de pagos y endeudamiento:** Los contratos informales han generado que los comerciantes exploten a los tejedores, especialmente al retrasarles pagos por productos terminados. El estudio encontró que el retraso en los pagos de salarios contribuyó al endeudamiento de los tejedores. La mayoría de los tejedores encuestados estaba solicitando crédito a fuentes informales. La deuda promedio al final de la evaluación era de US\$511.
- **Lenta adopción de nueva tecnología:** La mayoría de los tejedores aún usa bastidores (telares rudimentarios de baja productividad), a pesar de que existen telares de marco más nuevos y productivos disponibles en el mercado.

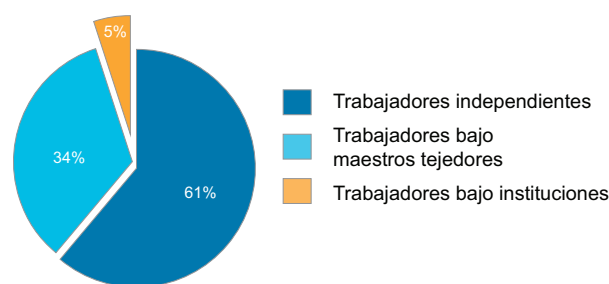


Fig. 1. Distribución de trabajadores con telares manuales según condición laboral

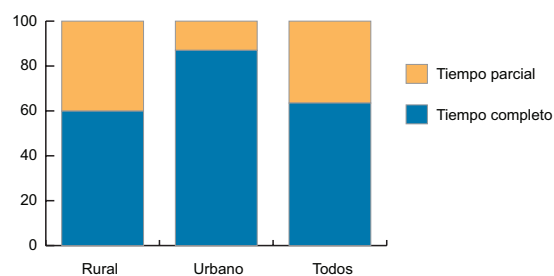


Fig. 2. Distribución de tejedores según ambiente y jornada laboral

Cuadro 5. Información básica sobre las familias productoras de telares, 1995 y 2010

	1995	2010
Número de familias tejedoras	2.525.000	2.268.000
Número de familias tejedoras a mano	34.71	2.909.000
Jornadas laborales promedio trabajadas por familia	197	234
Participación de tejedores de tiempo completo a medio tiempo	44%	64%
Participación de familias que informan producir menos de un metro	68%	48%

Fuente: Handloom Census of India 2009–2010, Oficina del Comisionado de Desarrollo (Telares Manuales), Ministerio de Textiles y Consejo Nacional de Investigación en Economía Aplicada.

Debido a su potencial para aumentar el empleo y los medios de vida, el gobierno de India, a través de la Oficina del Comisionado de Desarrollo para Telares Manuales, ha diseñado, financiado e implementado diferentes programas de fortalecimiento de capacidades y asistencia social para tejedores y trabajadores auxiliares. De 1997 a 2009, el gobierno central aumentó su asignación del presupuesto anual para apoyar al sector de telares manuales de US\$45 millones a US\$73 millones, un incremento de 61%. Sin embargo, hasta el año 2006, gran parte del gasto del gobierno fue implementado por medio de cooperativas vía subsidios directos al precio de las telas hechas a mano. Además, diversos donantes multilaterales, bilaterales y privados se han enfocado en los telares manuales como un área para los esfuerzos de promoción de medios de vida.

Uno de los principales problemas reportados por los tejedores, incluyendo a los entrevistados en Chanderi, fue la volatilidad en los precios del hilo, que cambiaban incluso de mes a mes. La volatilidad de los precios de las materias primas afectó las ganancias de los tejedores autónomos y los maestros tejedores, ya que no podían pasar el costo total de los aumentos en las materias primas a los consumidores y actores en los primeros eslabones de la cadena. El volumen de producción también fue afectado, ya que los tejedores no podían recaudar el capital de trabajo adicional necesario para mantener los niveles de producción. La figura 3 muestra los datos de los precios de hilos de 2003 a agosto 2010¹⁰, indicando un aumento de 65%. Esta información fue

recopilada en mercados centrales de zonas urbanas, y la información anecdótica sugiere que las fluctuaciones en el precio del hilo fueron incluso superiores en las zonas rurales.

Según el censo de 2010, la disminución en los medios de vida de las personas que trabajaban con telares manuales en Madhya Pradesh fue mucho más alta que el promedio nacional. Los datos del censo (fig. 4) mostraron un descenso de 73% en el número de trabajadores empleados como tejedores y trabajadores auxiliares. Aunque varias ONG desafiaron la magnitud de la disminución al descontar a los trabajadores rurales en el censo, la tendencia no fue disputada. Aunque el censo no dividió las cifras de empleo por debajo del nivel estatal, se estima que hasta 60% de la población de tejedores de Madhya Pradesh se localizaba en la región de Chanderi.

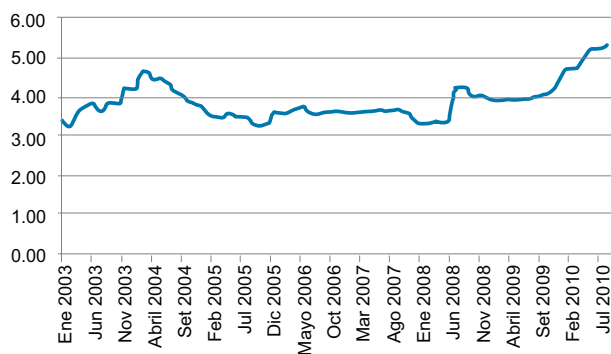


Fig. 3. Precios de hilos (US\$)

¹⁰ Ministerio de Comercio. Gobierno de India.

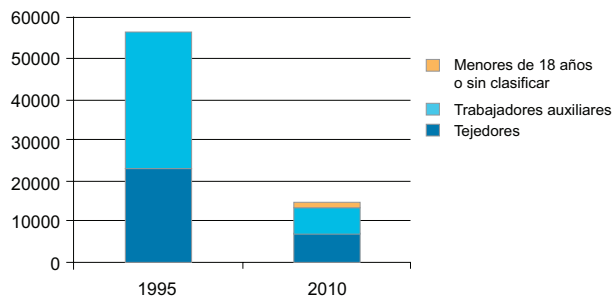


Fig. 4. Cifras de empleo en Madhya Pradesh (1995 y 2010)

Fuente: Oficina del Comisionado de Desarrollo (telares manuales), Ministerio de Textiles y Consejo Nacional de Investigación en Economía Aplicada.

3.3 Información general de la región

Los datos del censo de 1995, el cual proporciona un panorama antes de que las intervenciones comenzaran en Chanderi, indicaron que el número promedio de días hábiles para los tejedores en el estado era de 207 días por año, con un promedio mensual de ingresos de US\$33. El censo de 2010 mostró que 73% de las familias tejedoras en el estado no tenían telar propio y eran, por lo tanto, trabajadores asalariados. Los datos sugieren un cambio para las familias de tejedores: de producción independiente en telares propios a producción contratada en telares propiedad de maestros tejedores, comerciantes y empresas propiedad de tejedores (fig. 5).

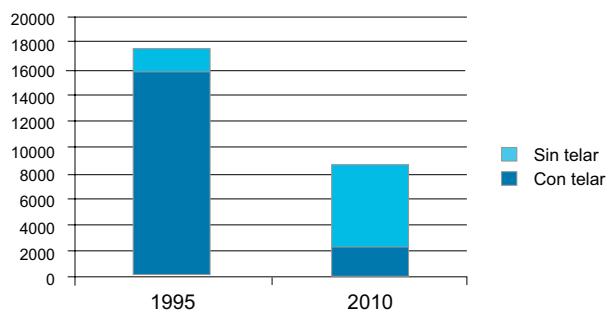


Fig. 5. Familias tejedoras en Madhya Pradesh según posesión de telares

En Chanderi, las dos principales opciones de medios de vida, aparte de tejer, eran la producción de cuentas o abalorios y la mano de obra manual. En 2002, antes de la primera intervención, la UNIDO realizó un estudio de diagnóstico con base en entrevistas a tejedores y grupos focales. El informe de ese estudio incluyó la siguiente información para la región de Chanderi:

- De 3.659 telares funcionando, 1.145 estaban vinculados a las cooperativas locales, con una producción anual de US\$3,3 millones.
- Los productos tradicionales (sarís) representaban 90% de la producción.
- Durante muchos años, las sociedades comerciales centrales del gobierno compraron productos de Chanderi para promover y apoyar los medios de vida de las personas que vivían de los telares manuales en la región. Sin embargo, en 1996, debido a las pérdidas sufridas por las sociedades comerciales centrales y al paradigma de una política cambiante por la liberalización económica, las compras financiadas por el gobierno bajaron de un máximo de 20% de la producción total a menos de 10%.
- En 1996, más de 90% de la producción total era vendida fuera de los mercados locales, con productos que se mercadeaban principalmente a través de comerciantes locales que encargaban el trabajo a tejedores asalariados.
- No hubo evidencia de un aumento en los salarios de los tejedores durante los cinco años (1997–2002).
- No hubo ninguna fuente institucional de fondos para inversiones en créditos de capital de trabajo o inversiones de capital—las principales fuentes de crédito para los tejedores eran los comerciantes locales.
- Hubo un limitado capital social. Aunque había 10 cooperativas registradas que eran apoyadas por el gobierno, ninguna funcionaba en 1995, y los tejedores informaron que las cooperativas se usaban como canal de los beneficios gubernamentales a los maestros tejedores, y no a las familias de tejedores. Hizo falta un sindicato u otra asociación que representara los intereses de los tejedores.

3.4 Región utilizada para la comparación

Debido a su similitud con la región de telares manuales de Chanderi, la región de telares manuales de Benarés era un buen punto de comparación:

- La principal fuente de medios de vida en ambas regiones era el telar manual.
- La distancia a los principales mercados urbanos era similar.
- La mezcla de producto era comparable, incluyendo el uso de materias primas similares.
- Las demografías religiosas y las castas eran similares.

Un estudio realizado por Singh y Naik¹¹ en 2009 encontró que la mayoría de los tejedores en la región de Benarés tenía entre 36 y 55 años de edad y que los miembros más jóvenes de las familias estaban eligiendo migrar a zonas urbanas en busca de empleos poco calificados, en lugar de continuar con los medios de vida tradicionales. De un tamaño de muestra aleatoria de 100 tejedores, 35% reportó un ingreso familiar anual de menos de US\$478, y 52% reportó un ingreso familiar anual de entre US\$478 y US\$989; por lo tanto, 87% de los tejedores encuestados reportó un ingreso anual de menos de US\$989. Este estudio apoyó a otros estudios que mostraron un fuerte descenso en los medios de vida y un aumento de la migración debido a la creciente competencia de bienes producidos industrialmente y vendidos a menor precio, lo que cambió las preferencias del consumidor y las políticas comerciales liberales. Una organización local sin fines de lucro, People's Vigilance Committee on Human Rights, recopiló pruebas mediante entrevistas y estudios de caso sobre desnutrición, hambre endémica y suicidios entre la comunidad de tejedores.

Después de la liberalización económica en 1991, los informes disponibles sugieren que la tendencia general fue luchar para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado en las áreas de producción con telares manuales. La producción con telares manuales y la cadena de valor fueron incapaces de responder a la creciente competencia y a los cambiantes gustos del consumidor, debido a la falta de

inversiones de capital, a la falta de acceso al crédito y a otras deficiencias.

4 Cambios en los activos empresariales

El equipo de investigadores estudió tres empresas formadas por las intervenciones para el desarrollo de cadenas de valor: BVSC, DAHCL y CHCDPCL. Los resultados concluyeron que a pesar de ser diferentes entidades legales (sociedad, compañía pública limitada y compañía productora, respectivamente), diferentes estructuras de gestión (administrado por productores y profesionales) y diferentes objetivos (asistencia social, derecho de propiedad de los productores, agregación de productos), las tres contribuyeron significativamente a ayudar a sus miembros a mejorar su posición en la cadena de valor en aspectos como diseño, calidad y diversidad de productos, cuota del mercado y nuevos vínculos de mercado. El establecimiento de estas asociaciones también ayudó a reducir las relaciones tradicionales de explotación. Por lo tanto, el desarrollo institucional, específicamente en derecho de propiedad y gestión profesional, fue un componente crítico de las intervenciones para el desarrollo de cadenas de valor que buscaban tener un impacto en los ingresos y los niveles de vida de los productores pobres.

4.1 Capital humano

4.1.1 Personal profesional introducido mediante empresas propiedad de tejedores

Las intervenciones de la UNIDO y Fabindia cumplieron un rol clave al introducir personal profesional que creara las empresas e implementara sistemas empresariales que permitieran realizar operaciones comerciales. Sin embargo, el fortalecimiento de las capacidades de los productores locales para mantener y administrar estos sistemas empresariales ha tenido un éxito limitado después de la retirada del organismo de ejecución.

El personal profesional traído por la UNIDO ayudó a establecer sistemas empresariales (como predicciones y órdenes de producción, y manejo de inventario)

11 Singh, A; Naik, SD. 2009. Status of Banaras weavers: a profile. Karnataka Journal of Natural Sciences 22(2):408–411.

en la empresa BVSC. La UNIDO también brindó apoyo financiero para contratar a un gerente general profesional para BVSC de 2004 a 2006–2007. Después de que el proyecto de UNIDO se retiró en 2006 y el gerente partió, los ingresos por ventas empezaron a bajar de forma gradual: US\$133.000 en 2007–2008 y US\$100.000 en 2008–2009. Mejoraron un poco en 2009–2010 (US\$111.111), pero aún era menores que en 2007. De abril a diciembre de 2010, BVSC generó solo US\$40.000 en ventas.

Aunque la gerencia de BVSC en 2010, conformada en su mayoría por tejedores y maestros tejedores, citó la falta de información de mercado y de capital de trabajo como los principales factores para la disminución de las ventas, la falta de personal profesional pareció ser un factor importante. Con la creación de nuevas empresas en Chanderi, BVSC tenía competidores. Pero la gestión de los tejedores parecía carecer de planificación empresarial y de habilidades de predicción, lo que también dificultó la capacidad de recaudar capital de deuda de las instituciones financieras.

DAHCL, que implementó la segunda intervención, también introdujo personal profesional capacitado y estableció varios sistemas empresariales que la ligaban estrechamente con las necesidades de adquisición de Fabindia, su mayor comprador comercial. Debido a la continua participación de organizaciones del sector privado (Artisans Microfinance Private Limited y Fabindia) que destacaban la importancia de la gestión profesional y el gran apoyo proporcionado, DAHCL conservó a su personal profesional y continuó teniendo sistemas de gestión empresarial en buen funcionamiento.

4.1.2 Capacitación y fortalecimiento de capacidades de los tejedores

Las tres intervenciones proporcionaron capacitación profesional para fortalecer las capacidades de los tejedores en ambos aspectos relacionados con la producción: diseño de nuevos productos y gestión empresarial (costos y precios, manejo de producción, control de calidad, manejo de existencias, y contabilidad y mercadeo). Aunque había evidencia de un significativo impacto de los esfuerzos en

fortalecimiento de capacidades relacionadas con la producción, en términos de un aumento en el volumen de nuevos productos producidos en la región, los esfuerzos para capacitar a los tejedores con el fin de que asumieran el control de la gestión de las empresas propiedad de tejedores ha tenido éxito mixto.

A diferencia de la intervención de BVSC, donde los tejedores capacitados no pudieron llenar el vacío dejado por la falta de personal profesional, en CHCDPCL (la tercera intervención, implementada por EDI) los tejedores sí tuvieron éxito en la gestión empresarial, aunque con un continuo apoyo de subsidios. Los accionistas seleccionados en CHCDPCL fueron capacitados para administrar la empresa de forma independiente. Cinco miembros recibieron capacitación en desarrollo de diseño, planificación y monitoreo de la producción, control de calidad y comercialización. Estos cinco se convirtieron en directores de CHCDPCL y fueron asistidos en la elaboración de un plan de negocios para el primer año. Inicialmente, la empresa fijó la meta de trabajar con 60 a 70 telares (con 48 tejedores), produciendo hasta 50 diseños especializados y 500 saris por mes. Esto fue incrementándose gradualmente hasta 100 telares (60 tejedores), produciendo 75 diseños y 1.000 saris al mes. La selección de telares para la asignación de la producción se hacía de manera transparente, con base en la habilidad necesaria para productos específicos.

Para llevar a cabo de forma efectiva el desarrollo del negocio y el mercadeo, se formó un equipo de promoción de ventas y mercadeo con 10 accionistas, bajo el liderazgo de un tejedor local. Este equipo recibió la capacitación necesaria para solicitar órdenes de compra, mantener la calidad y los plazos de suministros, desarrollar vínculos institucionales e innovar en respuesta a la demanda del mercado. Aunque las decisiones relativas a la ejecución de órdenes, costos y precios, planificación de producción, asignación de trabajo y selección de diseños eran tomadas conjuntamente por los directores de CHCDPCL, la responsabilidad de mantener las cuentas de la empresa, el control financiero y la auditoría interna fue confiada a un contador acreditado.

4.2 Capital social

4.2.1 Agregación en empresas registradas

Las tres intervenciones han contribuido a movilizar a los tejedores individuales hacia la formación de grupos y la creación de nuevas estructuras institucionales en forma de empresas, total o parcialmente propiedad de tejedores. El enfoque específico sobre la inclusión de las mujeres en la movilización y agregación de tejedoras ha llevado a que estén más representadas y participen en la toma de decisiones de los SHG y las empresas.

El establecimiento y crecimiento de empresas propiedad de tejedores marcaron un cambio significativo en la estructura de cadena de valor existente en la región. Se han creado empresas gestionadas de forma profesional con sistemas empresariales modernos, donde antes una red local de comerciantes controlaba el comercio de productos de telares manuales. Estas empresas han permitido que los tejedores suministren una mayor cantidad de sus productos a detallistas formales de gran escala. Los crecientes vínculos de mercado creados por las intervenciones han aumentado la producción total, reflejada en los datos de la encuesta sobre la producción mensual reportada por las familias de tejedores (sección 5).

La creación de estas empresas también tuvo un impacto en la cadena tradicional de suministros. Los comerciantes se vieron obligados a aumentar los salarios para competir con los pagados por las empresas y a adoptar prácticas de pago estandarizadas y transparentes para competir con las nuevas empresas.

Sin embargo, es incierto si estas mejoras serán sostenibles. Estructuralmente, los comerciantes y maestros tejedores han sido asimilados en la alterada cadena de valor de forma que preservan su control sobre los trabajadores asalariados. A pesar del incremento en las ventas, la sostenibilidad de las dos empresas tras la retirada de las organizaciones de ejecución es incierta. En la empresa más antigua, BVSC, no ha habido ningún aumento en la membresía desde 2005. Como política, BVSC contrataba labores de telares manuales solo a sus miembros

y, para diciembre de 2010, solo 50 tejedores miembros estaban suministrando productos. Entre las 52 familias entrevistadas que eran miembros de BVSC, solo 22 informaron haber suministrado productos a BVSC. En 2004, 70 tejedores suministraron productos, aumentando a 140 tejedores en 2006–2007, el año en el que BVSC reportó sus mayores ingresos: US\$171.111.

4.2.2 Estandarización de normas de pago y salarios en la región

BVSC fue la primera empresa en Chanderi en introducir mejores prácticas empresariales y medidas de transparencia en el proceso de producción. Las prácticas empresariales aceptadas cambiaron en la región cuando se generó y publicó información sobre pagos para cada categoría de producto; se establecieron parámetros de calidad con base en la posibilidad de aceptación o rechazo de un producto; y se fijó el plazo dentro del cual el pago debía hacerse. Aunque el Departamento de Telares Manuales tenía programas de socialización y un marco regulatorio para garantizar los salarios mínimos de los tejedores, éstos no se implementaban; los comerciantes y maestros tejedores mencionaban la viabilidad empresarial como una razón para no pagar los salarios mínimos. BVSC, en colaboración con Fabindia, demostró que era viable aumentar los salarios y efectuar los pagos de forma oportuna.

Las tarifas para tejidos a mano se basaban en la habilidad del tejedor. BVSC empezó a pagar US\$0,35 por metro para un determinado tipo de tela, cuando otros comerciantes pagaban de US\$0,27 a US\$0,30 por la misma tela. En 2010, las tarifas de los tejidos se estandarizaron en Chanderi y todas las empresas propiedad de tejedores pagaban las mismas tarifas (US\$0,49 a US\$0,56 por metro). Dentro de BVSC, el salario promedio diario de un tejedor aumentó de US\$1,90 en 2004 a US\$2,80 en 2006 (sin ajustes por inflación).

Otros maestros tejedores y comerciantes y las subsecuentes empresas propiedad de tejedores que fueron creadas a través de las intervenciones en la cadena de valor siguieron el ejemplo con el fin de proteger sus negocios, que dependían de las relaciones

informales con los tejedores. Del mismo modo, los maestros tejedores informaron que uno de los principales impactos de la intervención de DAHCL fue su enfoque profesional y transparente en la asignación de trabajo y el pago. El recuadro 1 incluye un breve perfil.

4.2.3 Nuevas relaciones con donantes y compradores comerciales

El equipo administrativo liderado por los tejedores de BVSC aprendió a manejar su participación independiente en actividades de mercadeo, como exposiciones y ferias en las estaciones de los trenes subterráneos en Mumbai y Delhi. También comenzó a interactuar directamente con otros compradores en mercados externos y sumó a algunos nuevos compradores.

CHCDPCL desarrolló con éxito sus relaciones con proveedores que incluían a una amplia gama de grandes minoristas establecidos, al igual que con pequeñas tiendas boutique como Lifestyle, Central Cottage Industries Corporation of India (CCIC), Ahilya Creations, Ranjana Fabrics y Tahiliani Designs. CHCDPCL vendía únicamente en el mercado interno, 60% en ventas mayoristas y el resto en ventas minoristas a través de Mrigneni, la principal sociedad estatal gubernamental para el mercadeo de telas hechas a mano.

4.3 Capital físico

Algunos de los activos físicos significativos que formó BVSC incluyen una casa de teñido en su

propio terreno y una pequeña oficina y almacén dentro de la casa de teñido. Estos activos físicos fueron comprados con donaciones de agencias de desarrollo (BVSC no formó activos físicos con sus propios ingresos). DAHCL alquiló oficinas y espacios de almacenaje en la región.

Las tres empresas propiedad de tejedores se enfocaron en identificar y formar vínculos con proveedores de hilos y tintes de alta calidad, de modo que cumplieron un rol clave en poner a disposición de los tejedores de la región materias primas de más alta calidad.

4.4 Capital financiero

La disponibilidad de crédito de capital de trabajo seguía siendo un problema con BVSC, que recibió muy poco crédito de los bancos comerciales. La mayor parte del crédito recaudado había sido dado en préstamos con cero o bajo interés por bancos de desarrollo o corporaciones como NMDC Limited y Graphite India Limited, como parte de sus programas de responsabilidad social empresarial. BVSC prometía ser un modelo de empresa operada por productores y propiedad de productores. Sin embargo, ha luchado por cumplir su objetivo central de mejorar el bienestar de los tejedores en relación con su objetivo empresarial de generar rentabilidad de forma sostenible.

En 2007–2008, DAHCL reportó ganancias de 2,02% en las ventas, las cuales bajaron a 1,01% en 2008–2009 y subieron a 2,01% en 2009–2010. La

Recuadro 1. Perfil de Asa Ram Kohli, maestro tejedor de DAHCL

Asa Ram ha estado suministrando productos a DAHCL desde el año 2008. Ahora recibe órdenes por un valor de US\$200.000 anuales. Emplea a 15 familias tejedoras en Pranpur, un poblado a 5 km de la ciudad de Chanderi. Obtiene su materia prima del mercado local de Chanderi. Cree que ha habido una mejoría significativa en la calidad del producto debido a la creciente disponibilidad de hilo de buena calidad. Él compra sus hilos a dos comerciantes en Chanderi. Para el hilo que requiere teñido, utiliza las instalaciones de teñido de BVSC; sin embargo, no está satisfecho con la calidad del teñido. Solicitó a sus amigos préstamos libres de intereses para empezar a emplear a otros tejedores y pagó los préstamos después de un año. Posee 20 acciones en DAHCL y está muy satisfecho con el pago oportuno y las continuas órdenes de trabajo. También tiene una póliza de seguro de salud, que obtuvo a través de la intervención de EDI.

empresa pagó un dividendo de 10% en 2007–2008 y un dividendo de 20% en 2008–2009 y 2009–2010. El valor de mercado de las acciones aumentó de US\$2,20 en 2007–2008 a US\$4,40 en 2008–2009, y fue de US\$5,30 en diciembre de 2009. La empresa había organizado dos rondas de comercialización de acciones; una en diciembre de 2009 y otra en junio de 2010. Sin embargo, sólo 473 acciones (3% de las acciones totales) fueron comercializadas. Para un accionista artesano promedio, la inversión de US\$22 (un accionista artesano promedio tiene 10 acciones) resultó en dividendos de US\$10, y el valor de mercado de las acciones había subido hasta US\$53. Esto se tradujo en una tasa de retorno de inversión de 45% en los últimos tres años y una tasa de apreciación de capital de 140%. No obstante, en términos absolutos, ser dueño de una parte de DAHCL resultó en un ingreso de efectivo adicional de solo US\$10 y un aumento en el valor de los activos de US\$31 para el accionista artesano promedio. Además, DAHCL no se limitó a contratar exclusivamente a sus miembros para la producción.

Tomando en cuenta que DAHCL solo suministrada a Fabindia, su desempeño estaba directamente relacionado con el desempeño general de la cadena Fabindia, que creció significativamente en los tres años. En el primer año fiscal (2007), DAHCL alcanzó una facturación de aproximadamente US\$244.444, que aumentó a US\$1,25 millones en 2008–2009 y US\$1,3 millones en 2009–2010 (cuadro 6).

En su primer año de operación (junio de 2008 a marzo de 2009), EDI/CHCDPCL produjo saris y materiales para vestir por un valor de US\$66.667, que resultaron en ventas por casi US\$49.000. La producción aumentó marginalmente a US\$73.288 en 2009–2010. Durante 2008–2009, aparte de un aumento salarial de 20% para los tejedores, la compañía también

proporcionó un dividendo de 40% (US\$8,90 en el valor de las acciones de US\$22,20) a sus accionistas. En 2009–2010, la empresa mejoró el pago del dividendo a 60% (US\$13,30). El salario anual promedio pagado a cada tejedor en 2008–2009 fue de US\$832; éste aumentó a US\$1.007 para el año fiscal 2009–2010. Sin embargo, la compañía no era rentable y dependía de subsidios gubernamentales para los pagos de dividendos.

5 Cambios en los activos de las familias

5.1 Capital humano

Las intervenciones para el desarrollo de cadenas durante los últimos ocho años en la región de Chanderi conllevaron cambios sistémicos en el sistema de producción. En el sistema tradicional, los trabajadores asalariados debían comprometerse a trabajar exclusivamente con un comerciante o maestro tejedor. Los maestros tejedores daban diseños y materias primas a los tejedores asalariados, quienes recibían un salario por producto terminado. No era fácil para los tejedores asalariados trasladar su producción a otro maestro tejedor, y las prácticas de explotación (como rechazar los productos por razones de calidad sin parámetros claros de esa calidad, los retrasos arbitrarios en los pagos de los salarios, y las deducciones salariales por créditos dados a los tejedores) eran incontrolables. Los términos comerciales que introdujeron las empresas propiedad de tejedores forzaron a los maestros tejedores y a los comerciantes a reducir estas prácticas de explotación para poder competir. Los sistemas transparentes en la asignación de la producción a diferentes tejedores, los parámetros de calidad claramente definidos, las tasas salariales fijas y las directrices de pago condujeron a debilitar la estructura de poder que tenían los comerciantes y maestros tejedores. Los programas

Cuadro 6. Ventas de las empresas propiedad de tejedores (en US\$)

Empresa	Año fiscal 2007–2008	Año fiscal 2008–2009	Año fiscal 2009–2010
BVSC	134.899	101.638	113.167
DAHCL	244.444	1.255.556	1.313.333
CHCDPCL	NA	48.889	82.222

de sensibilización organizados por el organismo de ejecución de las intervenciones también cumplieron un rol clave en las demandas de los tejedores asalariados, en relación con prácticas justas por parte de los comerciantes y maestros tejedores.

Noventa y ocho por ciento de los tejedores declaró que les gustaría continuar con el tejido como principal ocupación, debido al aumento en los salarios, mayor demanda del mercado y la disponibilidad de trabajo. Los nuevos tejedores sumaban 25% del total de la población de tejedores, y 54% de los nuevos tejedores tenían edades entre 18 y 23 años. Esto indicó que, a diferencia de otras regiones con telares manuales¹², esta ocupación aun era considerada una opción factible de medios de vida. También se mejoró la capacidad de los tejedores asalariados para negociar sus salarios. En 2010, en comparación con cinco años antes, 84% de los tejedores asalariados informaron que se sentían más empoderados cuando trataban con comerciantes.

Tradicionalmente, los productos de Chanderi eran costosos, debido a sus intrincados diseños. Un cambio importante de las intervenciones fue la introducción de diseños modernos que demandaban menos tiempo de producción, lo que hizo que los productos fueran asequibles para los consumidores de clase media. Además, se introdujeron nuevos productos (adornos para el hogar, material para vestidos y estolas). A la vez, las intervenciones en materias primas y calidad del teñido mejoraron la calidad del producto final. Se encontró que 48% de los miembros de BVSC, 25% miembros de DAHCL y 17% de miembros de CHCDPCL producían nuevos productos, además de saris y otros productos tradicionales. La encuesta también encontró que los tejedores asalariados que creaban nuevos productos ganaban US\$9,30 más por mes que aquellos que sólo producían los productos tradicionales.

Las intervenciones en la capacitación de tejedores en administración han dado lugar a un grupo base de productores-gerentes que están administrando

las empresas. Los tejedores capacitados mediante las intervenciones están ahora involucrados en varios puntos de la cadena de valor, incluyendo mercadeo, desarrollo de diseños, gestión empresarial y control de calidad.

Sin embargo, hubo muy pocos casos de tejedores asalariados que llegaron a ser emprendedores. Los tejedores asalariados no reportaron ningún impacto significativo de los cursos de capacitación: 96% de los tejedores aún no podían diseñar sus propios productos y dependían de los diseños de las empresas propiedad de tejedores y de los maestros tejedores. La capacidad de los tejedores de controlar algunos aspectos relacionados con su ocupación (por ejemplo, el teñido) tampoco mejoró, a pesar de la inversión en infraestructura colectiva. Los tejedores no estaban satisfechos con la calidad de los productos terminados en los cuales habían usado la unidad de teñido promovida por EDI y operada por BVSC. Aunque los tejedores reportaron una significativa mejora en la accesibilidad y calidad de las materias primas, la mayoría atribuyó esto a las condiciones generales del mercado, y no a las intervenciones específicas. Muchos tejedores todavía adquirían hilos en el mercado local en lugar de adquirirlos en los depósitos de hilo establecidos por las intervenciones.

Tradicionalmente, Chanderi tenía un sistema estandarizado de salarios para hombres y mujeres tejedores, y los salarios variaban según el diseño del producto y la complejidad del tejido. Antes, las mujeres llevaban a cabo las actividades auxiliares, sobre todo como trabajo doméstico no remunerado. Debido a las intervenciones, un gran número de mujeres decidió hacer del tejido su ocupación principal; 37% de los nuevos tejedores eran mujeres. La proporción en cuanto al sexo era de 1:0,85 en el grupo de tejedores mayores de 17 años y 1:0,93 en el grupo de tejedores de 24 a 35 años de edad. Las intervenciones realizaron numerosas exposiciones en diferentes regiones y mercados, las cuales cumplieron un rol importante en la generación de liderazgo y confianza entre las mujeres. Para el año 2010, las

¹² Handloom Census of India 2009-10. Oficina del Comisionado de Desarrollo (Telares Manuales), Ministerio de Textiles y Consejo Nacional de Investigación en Economía Aplicada.

mujeres tejedoras participaban en exposiciones en otras partes de India e incluso en el extranjero.

Entre las familias de tejedores, 64% informó mayores resultados intermedios en educación, los cuales atribuyeron a los ingresos generados por el tejido. Para el grupo de niños y niñas en edad escolar, 86% estaba matriculado en la escuela. Sin embargo, de la población total, solo 7% era de graduados universitarios y 16% de graduados de secundaria.

Con respecto a la ingesta nutricional, 66% de los tejedores informaron haberla mejorado en los últimos cinco años. Por otra parte, 60% informó que podían pagar mejores servicios médicos para sus familias, de los cuales 23% atribuyó la mejora al régimen de salud introducido por CHCDPCL e ICICI Bank, que fue posteriormente adoptado por otras empresas de la región.

5.2 Capital social

Las nuevas empresas facilitaron la formación de nuevas redes de tejedores en la región, lo que condujo directamente a mejores salarios. La estructura de las empresas y las reuniones regulares de coordinación de los accionistas fortalecieron las redes de tejedores asalariados en la región. No obstante, no estaba claro si esto conduciría a otras mejoras en los ingresos y estándares de vida de los tejedores asalariados después de las intervenciones.

Las redes, junto con una mayor actividad en la región dirigida por el gobierno, se inclinaban hacia un mayor acceso a los servicios gubernamentales. Sin embargo, la persistencia de ciertos elementos de la cadena de valor tradicional amenazaron la sostenibilidad de los cambios estructurales en la cadena de valor: 88%, 86% y 58% de los miembros de DAHCL, CHCDPCL y BVSC, respectivamente, aún vendían sus productos a través de comerciantes y maestros tejedores.

5.3 Capital físico

Aunque la producción total regional aumentó bastante, este aumento no correspondió al aumento en los activos relacionados al tejido. No aumentó el número de telares instalados, lo que sugiere que

anteriormente había telares subutilizados que ahora funcionaban a su mayor capacidad. De los tejedores encuestados, 28% reportó haber comprado activos, como equipos de procesamiento para antes y después del tejido. Hubo evidencia de intervenciones específicas de EDI en la introducción de nuevas herramientas, las cuales aumentaron la productividad en hasta 25%. A pesar de esto, solo 28% de los tejedores de la región adoptaron las nuevas herramientas (las cuales eran gratuitas a través de subsidios o tasas subsidiadas).

De cualquier forma, se han construido nuevos activos físicos a nivel comunitario a través de las intervenciones. Una unidad de teñido establecida por EDI estuvo siendo administrada por BVSC. Un depósito de hilos fue establecido por CHCDPCL. Las tres organizaciones construyeron galpones para urdida, los cuales han facilitado el proceso durante los monzones y los veranos. Sin embargo, los tejedores consideraron que la calidad de los servicios prestados por estos activos comunitarios debía mejorar. Por ejemplo, los tejedores prefirieron comprar hilo preteñido, porque sentían que la calidad provista por la unidad de teñido no era buena. Además, adquirieron la mayoría del hilo en el mercado abierto, porque creían que las existencias y la calidad del hilo en el depósito tampoco eran buenas.

A nivel de familia, hubo un aumento significativo en la compra de bienes de consumo (por ejemplo, teléfonos móviles, televisores, estufas de gas y bicicletas) que indicó una mejora en la calidad de vida. Entre las familias, 74% informó haber comprado un teléfono móvil en los últimos cinco años. Sin embargo, muy pocos informaron haber comprado activos más grandes: solo 2% informó haber comprado tierras y 6%, una motocicleta. El valor promedio del total de activos físicos adquiridos por los tejedores desde 2005 era de solo US\$204, aunque se estima que faltaron datos en la encuesta. Los accionistas de DAHCL informaron haber invertido el mayor valor promedio en activos (US\$245).

5.4 Capital financiero

El valor de producción promedio mensual de una familia de tejedores aumentó de US\$50 en 2005 a

US\$87 en 2010; es decir, un aumento de US\$37 o 73%. Sin embargo, un análisis más detallado demostró que 81% de las familias reportó incrementos mensuales en la producción de menos de US\$33 (fig. 6), con mayores incrementos en la producción para una minoría de familias que sesgó el promedio hacia arriba. Al eliminar a estas familias del análisis, se redujo el incremento promedio mensual en la producción a US\$22. Las familias que empezaron a utilizar telares de Jacquard (mecánicos) reportaron mayores incrementos en la producción que otros tejedores.

La hipótesis fue que el factor determinante de las diferencias en los aumentos en producción e ingreso era la fuerza de las relaciones con los maestros tejedores, quienes asignaban la producción a los tejedores asalariados y, por lo tanto, determinaban el número de días de trabajo por año. El cambio proporcional en la producción se correlacionó con el cambio proporcional en los ingresos totales de las familias de tejedores; 97% o 211 tejedores encuestados reportaron un aumento en el valor mensual de producción. De esos 211 tejedores, 177 no cambiaron sus telares manuales por telares de Jacquard, que eran más productivos. Igualmente, de esos 211, 202 reportaron un aumento en el número de días de empleo relacionados con el tejido. Por lo tanto, los datos de la encuesta, corroborados por entrevistas a tejedores, sugieren que el aumento en la producción podría atribuirse, principalmente, a una mayor oferta de empleo por la creciente demanda de productos a

través de los nuevos vínculos de mercado creados por las empresas propiedad de tejedores.

Para febrero de 2010, el ingreso promedio total mensual de las familias de tejedores encuestadas fue de US\$83, y el ingreso promedio mensual por tejidos era de US\$71 (para un aumento de US\$48 o 48% mensual desde el año 2005). En comparación con los datos registrados en el censo de 1995, el ingreso promedio mensual aumentó 115%, con base en el ingreso mensual de US\$33.

A pesar de las repetidas intervenciones dirigidas a sectores específicos, no hubo ninguna mejora significativa en el acceso al crédito en los últimos cinco años. Para el año 2010, más de 90% de los tejedores todavía utilizaba fuentes de crédito informales. El banco del sector público en Chanderi, el State Bank of India (SBI), dio créditos a 150 tejedores en 2007 mediante la intervención de UNIDO. No obstante, los tejedores no devolvieron los préstamos y SBI redujo los préstamos para tejedores. De 2008 a 2010, SBI desembolsó solo 10 préstamos a tejedores de la región.

La UNIDO promovió el modelo de SHG para mejorar los servicios de ahorro y crédito. Sin embargo, estos grupos dejaron de funcionar. Tras la retirada de UNIDO como organismo de ejecución, los 13 SHG de BVSC dejaron de reunirse periódicamente y de recolectar ahorros de sus miembros. Apna Kosh se estableció como una cooperativa de crédito dirigida por BASIX para ofrecer pequeños préstamos, pero muy pocos tejedores eran miembros.

Curiosamente, 83% de los tejedores encuestados reportó un mejor acceso a servicios de ahorro y 50% de los tejedores dijo haber aumentado su ahorro mensual. El principal instrumento de ahorro era una cuenta bancaria formal en SBI.

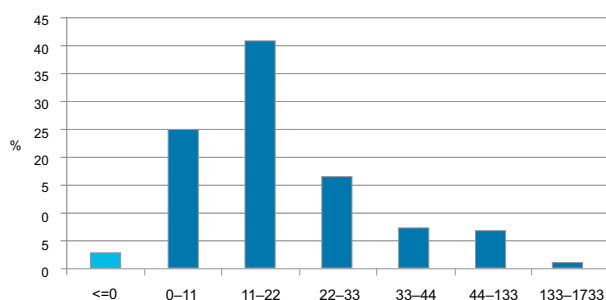


Fig. 6. Proporción de familias según cambio en producción (US\$)

6 Conclusiones

Las tres distintas intervenciones para el desarrollo de cadenas de valor en la región de telares manuales de Chanderi pretendían mejorar los ingresos y

los niveles de vida de los tejedores asalariados. Se han enfocado en mejorar las siguientes cuatro áreas: intermediación social y agregación de tejedores; fortalecimiento de insumos de producción e infraestructura; fortalecimiento de capacidades de los tejedores para aumentar su poder de negociación en la cadena de valor; y formación de nuevos vínculos de mercado para aumentar la producción total en la región. El principal objetivo general era crear empresas propiedad de tejedores comercialmente sostenibles y empresas administradas por tejedores, que sirvieran como el punto de partida para la producción y las ventas de productos de telares manuales de la región.

Las intervenciones han conducido a cambios estructurales importantes en la cadena de valor de productos de telares manuales en Chanderi. Los sistemas transparentes en la asignación de la producción a diferentes tejedores, los parámetros de calidad claramente definidos, las tasas salariales fijas y las directrices de pago condujeron a debilitar la estructura de poder que tenían los comerciantes y maestros tejedores. La creación de nuevos intermediarios de mercado bajo la forma de empresas propiedad de tejedores, promovidas por las intervenciones, ha forzado a las nuevas dinámicas de mercado, conduciendo a una reducción en las prácticas de explotación y términos más justos para los tejedores asalariados.

Los resultados de la encuesta de familias confirman aumentos salariales, aumentos significativos en los niveles de vida y un mayor acceso a los bienes fundamentales para el desarrollo, como salud, educación y seguros. Los tejedores citaron una mayor transparencia y un conjunto codificado de prácticas para asignar la producción y realizar los pagos como los principales logros obtenidos de las intervenciones.

Los principales impactos de las intervenciones pueden resumirse de la siguiente manera:

- En relación con otras regiones de telares manuales, los tejidos continúan siendo un medio de vida viable en Chanderi, y hay nuevos tejedores empezando a ejercer esta ocupación.
- Los nuevos vínculos de mercado con minoristas y exportadores del sector formal ayudaron a aumentar los ingresos y volúmenes de producción. Los aumentos de 73% en la producción y de 48% en los ingresos de los tejedores asalariados sugieren que las intervenciones han tenido éxito en la creación de empresas propiedad de tejedores y empresas administradas por tejedores, que permiten a los tejedores capturar un mayor componente de valor agregado en la región. Sin embargo, aun se desconoce la capacidad de las empresas para ser comercialmente sostenibles y continuar sus operaciones una vez que se retiren las donaciones, los subsidios gubernamentales y la gestión profesional externa.
- No hubo intervenciones específicas para la formación de activos más allá de un intento de introducir el ahorro por medio de SHG y de una intervención de BASIX para crear grupos de ahorro y préstamo, pero ambos esfuerzos fueron infructuosos. Sin embargo, el significativo aumento en los ingresos condujo a la acumulación de algunos activos. Las mejoras significativas en algunos indicadores de pobreza, como la compra de televisores y teléfonos móviles, y el mejoramiento de *pukkas* y *semipukkas* (estructuras habitacionales permanentes construidas con ladrillo y concreto), sugiere que las intervenciones han cumplido un rol en la reducción de la pobreza, el aumento en los ingresos y el mejoramiento en el nivel de vida en la región. Las intervenciones también han aumentado el acceso a servicios de ahorro y seguros.
- El mayor impacto parece ser el de un aumento en el capital humano. Los tejedores dijeron haber mejorado su poder de negociación ante otros actores de la cadena de valor. También reportaron un mayor acceso a servicios educativos y de salud.
- Las intervenciones han tenido un impacto significativo en el empoderamiento de las mujeres y el aumento de sus ingresos. Hubo un cambio estructural en el rol de la mujer en la cadena de valor; pasaron de ser mano de obra doméstica no remunerada en actividades auxiliares a ser tejedoras de tiempo completo y miembros de las empresas propiedad de tejedores.

- Se crearon tres nuevas empresas propiedad de tejedores en la región, lo que generó ventas combinadas por US\$3,3 millones.

Sin embargo, no se pudo ver un impacto significativo en las siguientes áreas:

- No hubo evidencia de un mayor acceso al crédito, y los productores aun mencionaban el acceso al crédito como el principal impedimento para aumentar los ingresos.
 - El promedio de las tasas salariales reales de los tejedores subió solo 4% mediante las intervenciones.
- Aún está por verse la sostenibilidad de las empresas propiedad de tejedores después de la intervención, especialmente en relación con la capacidad de los productores para administrar estas empresas sin asistencia profesional. La mayoría de la producción total de la región continúa comercializándose por medio de los comerciantes, lo que representa una amenaza para la sostenibilidad de las mejoras obtenidas por los tejedores asalariados, en términos del comercio logrado a través de las intervenciones.

Formación de una cadena de valor de vegetales orgánicos con familias productoras en los Apalaches, Estados Unidos

Aimee Russillo¹

Resumen

Este estudio de caso se enfoca en las experiencias de 41 familias productoras en la región central apalache de los Estados Unidos al vincularse con el mercado formal de verduras orgánicas a través de Appalachian Harvest (AH). El programa de AH suministra productos agrícolas (orgánicos) a cadenas de supermercados, empleando la etiqueta local y orgánica de Appalachian Harvest® para agregar valor a través de la clasificación, el empaque y el mercadeo de productos orgánicos. AH fue creado por la organización Appalachian Sustainable Development (ASD), con la ayuda de agencias gubernamentales y fundaciones privadas. El estudio evaluó el impacto del AH para fortalecer las estrategias de vida de los agricultores y ayudar al AH a convertirse en una operación empresarial viable. La evaluación muestra que los activos físicos de AH son ahora significativos en términos de instalaciones de empaque y ofrecen una gran oportunidad para ASD, la comunidad y los agricultores. Por otro lado, no se han formado activos financieros o estos podrían ser vistos como negativos, ocasionando que todo el programa AH y el capital humano y social formado se tornen vulnerables ante cualquier cambio en los mercados. Las conexiones entre los compradores y AH son débiles, sin contratos escritos y con una alta dependencia en un solo individuo. Existe una inversión limitada en AH por parte de los otros actores de la cadena de valor y muy pocas barreras de salida. Entre las familias productoras, el capital humano ha aumentado, pero las intervenciones de persona a persona para las nuevas demandas o la expansión no son viables. Los miembros de AH creen que AH es un vehículo para acceder a mercados diferenciados, y las intervenciones han contribuido a la formación de activos humanos y sociales. Sin embargo, solo unas cuantas familias productoras se han beneficiado realmente en términos de activos financieros y reducido su vulnerabilidad en general.

¹ Aimee Russillo trabaja con Liseed Consulting (arussillo@liseed.com).

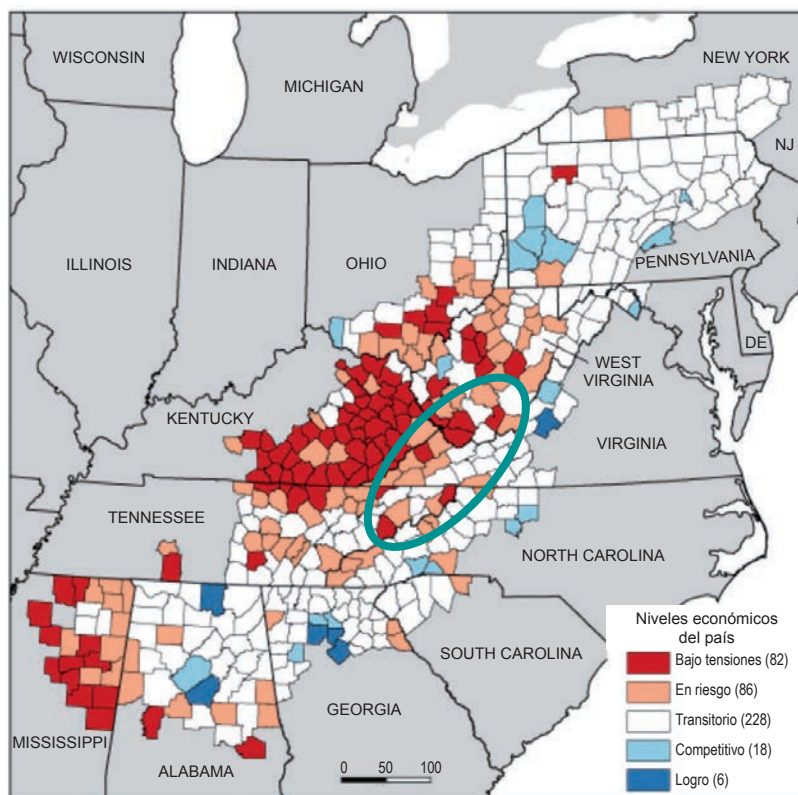
1 Información general

1.1 Introducción

Establecida en 1995 como una organización sin fines de lucro con sede en Abingdon, Virginia, Appalachian Sustainable Development (ASD) busca apoyar el desarrollo económico sostenible a través de los activos económicos de la región, como la agricultura y la silvicultura. Inició con pequeños proyectos piloto que incluían a una red de productores orgánicos no certificados, un pequeño servicio agrícola apoyado por la comunidad y la venta directa de una parte de la producción a restaurantes. En el año 2000, ASD estableció el programa Appalachian Harvest® (AH) para aprovechar la oportunidad de ayudar a los productores a entrar en un proceso de transición en el que dejarían la producción de tabaco y se dedicarían a abastecer el mercado de productos

orgánicos, el cual mostraba un rápido crecimiento. La región a la que sirve ASD, que comprende condados en Virginia y Tennessee, es bastante rural y relativamente pobre; la población es de baja densidad y, en su mayor parte, disminuye a causa de la emigración neta. Todos los condados en la región de servicios de ASD se clasifican como transitorios, en riesgo o en una situación tensa (fig. 1).

El estudio de caso valora el impacto logrado a través de ASD y AH para fortalecer las estrategias de vida de los agricultores y analiza hasta qué grado son las intervenciones del proyecto responsables de los cambios observados en los niveles de activos y en la resiliencia de las familias de agricultores y el programa de AH. Entre los socios del estudio se encuentran Wallace Center en Winrock International, ASD en Abingdon, Virginia, y Liseed Consulting.



Mapa realizado por: Appalachian Regional Commission, marzo de 2010.

Fuentes: U.S. Bureau of Labor Statistics, LAUS, 2006-2008;

U.S. Bureau of Economic Analysis. REIS. 2007.

U.S. Census Bureau. 2000 Census. SF3.

Válido del 1 de octubre de 2010
al 30 de setiembre de 2011.

Fig. 1. Condados de la Comisión Regional Apalache y área de servicios de ASD, la organización para el desarrollo sostenible en la región apalache.



A pesar de que existe un considerable potencial en productividad agrícola y una demanda de productos orgánicos que crece rápidamente, la situación política, social y económica es desafiante. Existe una renuencia cultural y social a tomar riesgos y cambiar, así como recelo ante organizaciones externas, lo que ocasiona que el trabajo conjunto sea difícil. Las circunstancias económicas apretadas contribuyen a que los agricultores se resistan a hacer cambios en la producción para dejar las cosechas y técnicas que conocen.

1.2 Desarrollo de cadenas de valor

Las intervenciones para el desarrollo de la cadena de valor de vegetales orgánicos fueron canalizadas a través del programa AH (fig. 2). AH, con el respaldo de ASD, proveía servicios e insumos para la producción primaria, procesaba las verduras para la venta a detallistas y negociaba con comparadores. Un estudio de viabilidad realizado a inicios del proyecto indicó que las condiciones en la región eran adecuadas para la producción orgánica y que existía un potencial de comercialización con los supermercados regionales mayoristas. Sin embargo, el área carece de experiencia en la producción orgánica y la infraestructura de agregación, lavado y clasificación para cumplir con los estrictos requisitos del mercado minorista.

A nivel del agricultor, ASD buscó impulsar producción de verduras orgánicas mediante lo siguiente:

- asistencia técnica para la transición y producción orgánica
- apoyo a los agricultores a través de AH
- cobertura de certificación grupal

- programas de educación y extensión
- creación o apoyo a los mercados de agricultores regionales

Para el negocio en detallistas, ASD creó la etiqueta AH y una empresa local lucrativa (u orientada a la recuperación de costos) para comprar productos orgánicos cultivados por las familias productoras de AH y proveer instalaciones de procesamiento, transporte y logística a los mercados mayoristas, lo cual comprende:

- apoyo técnico para cumplir con los requisitos estipulados
- infraestructura centralizada para las instalaciones de agregación y lavado o clasificación
- mercadeo bajo el amparo de la marca certificada AH de productos orgánicos para los mercados minoristas
- transporte y logística del nodo de agregación

El proyecto pretendía crear mercados alternativos de mayor valor para los agricultores, con el fin de ayudar a incrementar el ingreso agrícola y diversificarse en mercados crecientes. Además, la creación de una infraestructura comunitaria y de valor agregado fue considerada como un aspecto clave para alcanzar una riqueza local duradera. La intervención de ASD brindó incentivos de mercado para prácticas de producción sostenibles, las cuales tenían como metas incrementar la biodiversidad, restaurar la salud y fertilidad de los suelos, y reconectar a los clientes con las fuentes de sus alimentos.

Durante el periodo de estudio, ASD recibió donaciones y créditos blandos por US\$1,5 millones para

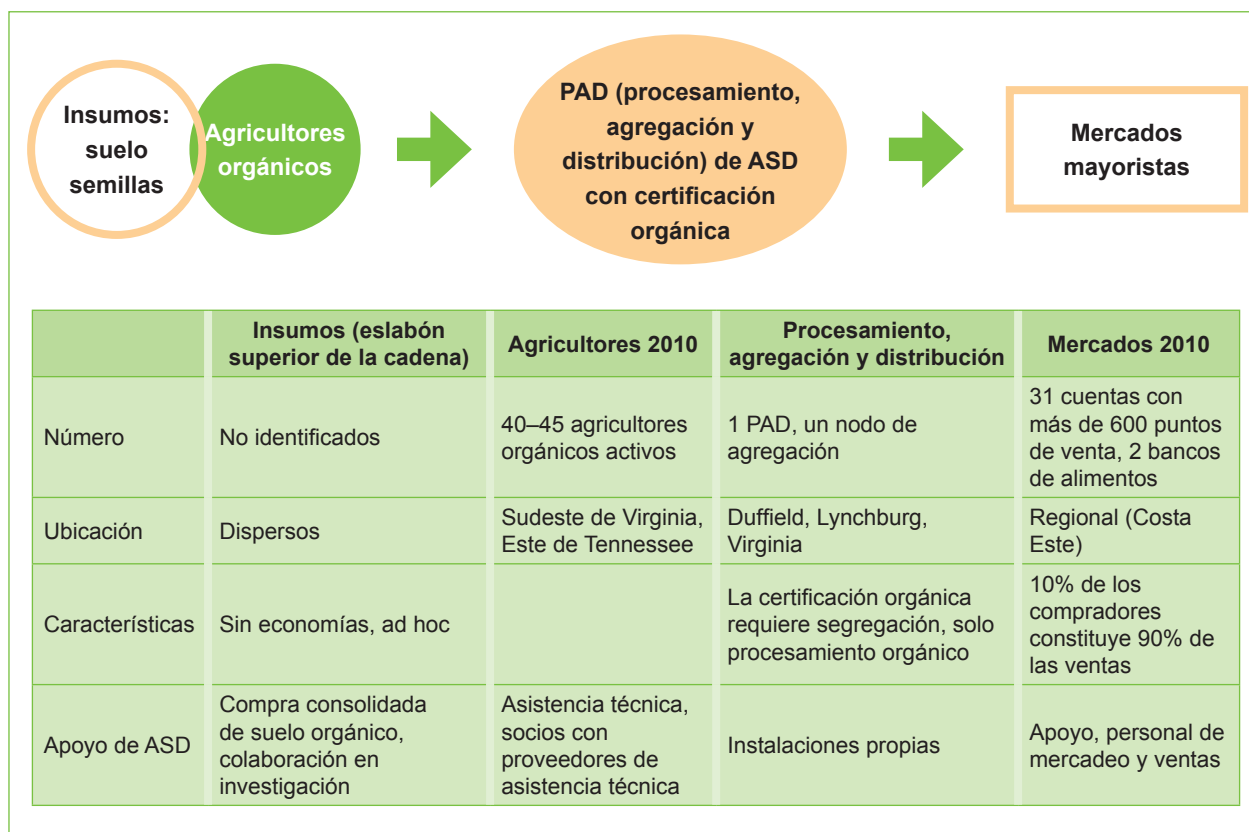


Fig. 2. El rol del programa AH en la cadena de valor de vegetales orgánicos, 2010

el programa de agricultura, con gran parte de los costos de personal compartidos con el programa de silvicultura de ASD, que ASD finalizó en 2010. Las donaciones provenían primordialmente de fundaciones privadas, pero también de programas gubernamentales estatales y federales (sección 4.4).

2 Metodología

La evaluación se basó en la herramienta 5Capitales². El enfoque de la herramienta gira en torno al concepto de los activos de medios de vida, centrándose en los capitales natural, humano, social, físico y financiero. La metodología se basó en informes financieros y de ventas, informes de evaluación de

subsidios de donantes, entrevistas con informantes clave, investigación llevada a cabo por otros evaluadores y compradores, y encuestas a familias. La evaluación se realizó entre julio y diciembre de 2010. El personal de ASD brindó acceso a documentos organizacionales, listas de agricultores, listas de actores clave y acceso a documentos preparados para un proceso continuo de planificación estratégica.

2.1 Características de la intervención

El primer paso fue identificar los cambios planeados de la intervención (la teoría de cambio), incluyendo metas generales, estrategias para cumplir estas metas y posibles resultados intermedios (*outcomes*) e impactos. La teoría de cambio de ASD (fig. 3) fue formulada con base en el modelo lógico del

² Donovan, J; Stoian, D. 5Capitales: una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza. Turrialba, CR, CATIE, 75 p. (Serie Técnica 55, Colección de Desarrollo Empresarial Rural no. 7).

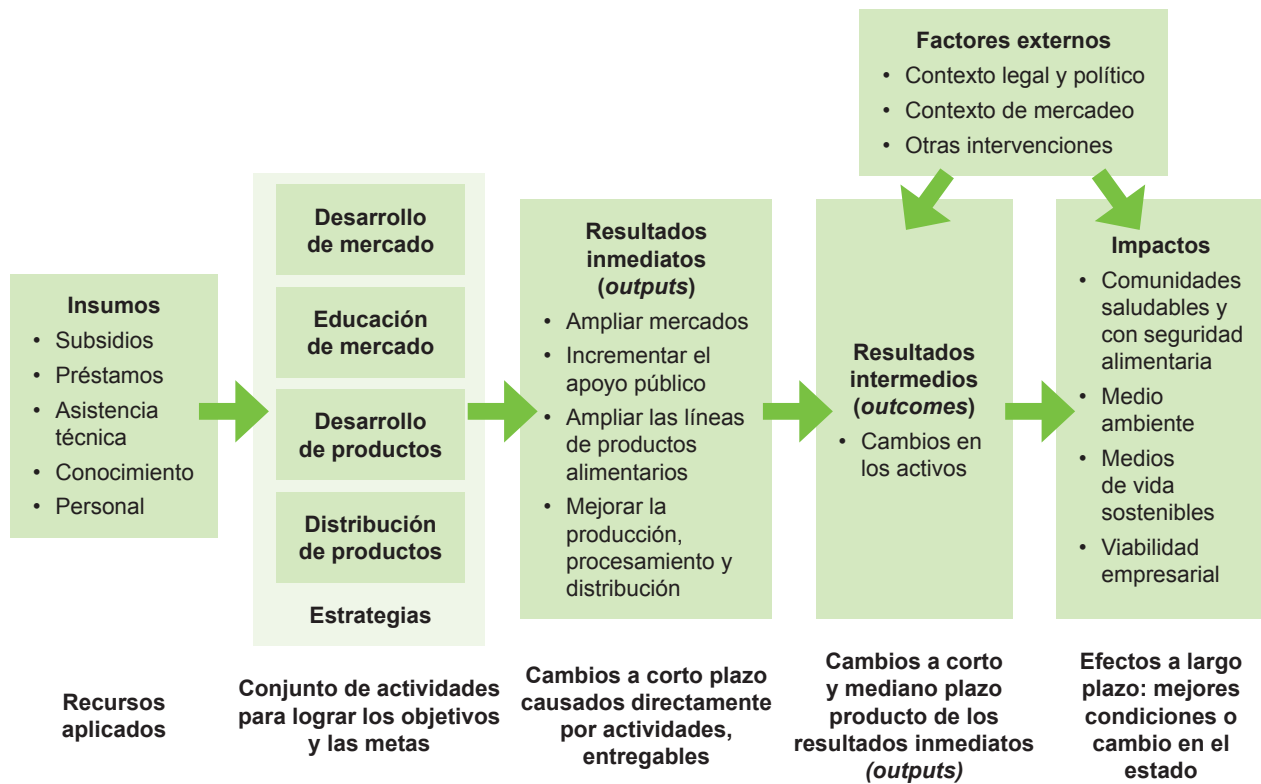


Fig. 3. Teoría de cambio de Appalachian Sustainable Development

proyecto, a partir de informes de evaluación de subsidios anteriores, preparados para varios donantes. La información obtenida de ASD, informantes clave e investigación secundaria identificó las intervenciones y los actores en la cadena.

Los supuestos que se establecieron con respecto a la viabilidad a largo plazo y a cómo ocurre el cambio incluyeron lo siguiente:

- los agricultores permanecen en el programa
- el suministro crece mediante la expansión de los agricultores actuales o la entrada de nuevos agricultores
- los sobrepagos compensan los mayores costos de producción
- hay un crecimiento continuo en la demanda de productos de AH

El marco de la muestra fue diseñado en esta fase con el fin de poner a prueba la teoría de cambio durante las fases de recopilación de datos. Tras varios meses de haber iniciado el proyecto, una lista depurada de

agricultores permitió identificar a únicamente 41 miembros en vez de los 100 que se habían anticipado al inicio. Esta diferencia se debió a la falta de información sobre los agricultores y a las brechas en los registros, ocasionadas por mudanzas y un incendio. Se tomó la decisión de encuestar a 100% de estos agricultores.

2.2 Identificación del contexto político, legal y de mercado

En este paso, las entrevistas con expertos (proveedores de asistencia técnica, académicos, etc.), la investigación por Internet, los informes de mercado y la investigación primaria identificaron una serie de factores en el contexto que influyen en los resultados intermedios (*outcomes*) de la intervención. Se contrató a un investigador profesional para acceder a varias bases de datos gubernamentales nacionales, estatales y locales, con el fin de obtener información básica importante. Esta información fue empleada para ajustar la encuesta a familias y contextualizar el análisis de la información a nivel familiar.

2.3 Identificación de cambios para las empresas en eslabones superiores de la cadena

Comprender los cambios para ASD, como ONG facilitadora, es importante para ampliar la intervención y para su rol central en las estrategias de vida de los productores y las productoras de AH. Los documentos organizacionales, las evaluaciones de donantes y las entrevistas con actores clave de la evaluación brindaron datos sobre los cambios en la dotación de activos, el flujo de ingresos y los acuerdos institucionales (por ejemplo, contratos, requisitos, mecanismos de riesgos/beneficios compartidos) en ASD para el periodo 2006–2010. Se entrevistó a ocho de los 12 compradores, quienes representaban 90% de las ventas.

2.4 Identificación de cambios a nivel de familia

La muestra para el cuestionario a familias de 5Capitales fue modificado con base en el análisis del contexto y la realimentación del personal de ASD. Luego, fue ensayado con tres agricultores orgánicos de productos mixtos en la región apalache de Kentucky. Si bien estos agricultores no participaban en el programa AH, sus insumos permitieron poner a prueba, de forma eficiente, las preguntas ambientales y socioeconómicas en el contexto de los Estados Unidos.

El marco adaptado de la muestra consistía en entrevistar a todos los productores actuales. De los 41 productores, 33 estaban certificados como productores orgánicos por AH; el resto eran productores de huevos de pastoreo. Aparecieron nuevos retos metodológicos con datos que mostraban un alto índice de rotación de los productores en AH: 54% de los miembros de AH tenían dos años o menos en el programa y la rotación promedio en los últimos cinco años era de 57%. Por lo tanto, se decidió utilizar un enfoque cualitativo, manteniendo el enfoque de activos de medios de vida. Se identificaron dos grupos de agricultores: 1) agricultores tradicionales antiguos en busca de una transición hacia los mercados orgánicos y 2) agricultores más recientes e idealistas en busca de una conexión con sus valores de sostenibilidad. Las entrevistas a familias fueron realizadas en persona con nueve agricultores y duraron entre una hora y media y dos horas. Debido al alto índice

de rotación, se contactó a cuatro exmiembros del programa para una entrevista telefónica.

2.5 Análisis e identificación de resultados intermedios e impactos

Se analizó la información recopilada para determinar: 1) los cambios en los activos entre las familias productoras y ASD y el aporte de la intervención para producir los cambios y 2) el impacto general de la intervención sobre el bienestar de las familias y la viabilidad comercial de ASD a largo plazo.

3 Análisis del contexto

Las áreas de interés para el análisis comprenden políticas gubernamentales relacionadas con la producción y el mercadeo de productos de AH, la oferta y demanda de productos de AH, y los precios de insumos clave (por ejemplo, fertilizantes), que pueden funcionar como barreras o contribuir al éxito del desarrollo de cadenas de valor. Un buen entendimiento del contexto brinda un insumo importante para la adaptación de la herramienta de evaluación.

3.1 Contexto político y legal

Las leyes y los reglamentos a nivel local, nacional e internacional afectan la producción y el mercadeo de los productos orgánicos certificados en los Estados Unidos.

3.1.1 Certificación y políticas para la producción orgánica

Históricamente, ha existido una variedad de certificaciones y estándares para la producción orgánica en los Estados Unidos. En 2002, los estándares del Programa Orgánico Nacional, administrado por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA), entraron en vigencia y establecieron regulaciones para cualquier producto vendido con certificación orgánica en el país. Dichos estándares para la producción y el procesamiento de productos orgánicos permitieron que las compañías alimentarias más convencionales crearan líneas de productos orgánicos e ingresaran al mercado, inclusive con marcas de tiendas privadas.

La mayoría de los programas públicos en los Estados Unidos que promueven o facilitan productos orgánicos recibe financiamiento directo o indirecto de la Ley de Alimentos, Conservación y Energía (conocida como Ley Agrícola). La Ley Agrícola de 2008 fue la primera en abordar de forma específica la horticultura y agricultura orgánica e incrementar significativamente el financiamiento, casi cuadruplicando la inversión gubernamental en los programas de agricultura, investigación y certificación de productos orgánicos. Sin embargo, el financiamiento total para la producción orgánica constituye solo alrededor de 1% del presupuesto de esta ley.

3.1.2 Tenencia de tierras y crédito

La tenencia de tierras y la disponibilidad de crédito representaban un problema menor para los agricultores en los Estados Unidos que para los agricultores en los países en desarrollo. El crédito a través de múltiples fuentes, incluyendo las tarjetas de crédito, fue muy accesible para los agricultores regionales hasta la última recesión. Los costos de equipo eran generalmente financiados con tasas bajas por parte del fabricante. El aumento de las limitaciones para el crédito durante los dos últimos años no solo afectó a los agricultores.

3.1.3 Barreras

Las principales barreras identificadas en el estudio incluyen la falta de infraestructura en las economías rurales, el acceso limitado a los seguros de cosechas para productores diversificados pequeños y medianos, y las políticas migratorias de trabajo agrícola.

La agricultura es un negocio riesgoso y depende de factores que van más allá de la planificación o del control de los agricultores. Para abordar esto, los seguros de cosechas de la Agencia de Manejo de Riesgos del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (RMA-USDA) protegen a los agricultores contra pérdidas de producción o de ingresos por razones específicas. Las políticas de seguros son vendidas y ofrecidas por compañías privadas que han desarrollado programas o productos dirigidos, principalmente, a cosechas de productos de mayor escala.

Aun cuando tienen la posibilidad de acceder a un seguro, los agricultores orgánicos deben hacer frente a primas más altas y las indemnizaciones son pagadas con base en el valor de las cosechas producidas de forma tradicional, y no según el valor orgánico que suele ser más alto. No solo hace falta una red de seguridad en caso de una disminución en las cosechas por causas climáticas, enfermedades o plagas, sino que también las entidades crediticias desconfían de trabajar con los agricultores de productos no tradicionales, a menos que tengan algún ingreso mínimo como garantía. Para la región de ASD no existían políticas de seguros por ingresos de productos orgánicos para las cosechas de los productores de AH.

Los impuestos, las leyes laborales y otros requisitos legales fueron una barrera importante para que los agricultores optaran por contratar mano de obra, ya fuera legal o no. Los costos por seguros, discapacidades y seguro social sumaban aproximadamente 35% a los costos. A los trabajadores inmigrantes se les debía brindar vivienda. Si bien la mano de obra inmigrante y migrante nunca ha sido alta en la región de ASD, la reciente recesión económica y la reforma migratoria redujeron significativamente la opción de emplear mano de obra agrícola de inmigrantes y los costos superaban, en gran medida, a las posibles ventas. A los agricultores de ASD les fue difícil encontrar ayuda adicional de mano de obra local en épocas altas, debido al poco atractivo que ofrecen los trabajos agrícolas (gran esfuerzo físico, empleo por temporada, clima adverso, pocos prospectos a largo plazo).

3.1.4 Población

El área de servicios de ASD consiste primordialmente de condados con una población dispersa (solo dos en Tennessee tenían una población mayor que 100.000). En Virginia, solo el condado de Washington tenía una población mayor que 50.000. La población en la región de servicio ha disminuido (más de 10% desde el año 2000 en algunas partes). Sin embargo, de 2000 a 2007, tanto Tennessee como Virginia tuvieron un crecimiento poblacional que excedía el promedio en los Estados Unidos³. Esto sugiere que la población de los condados en el área de servicios

3 RUPRI (Rural Policy Research Institute). www.rupri.org/Data & Resources—State Profiles, base de datos en línea, consultada 7 de enero de 2011.

de ASD disminuía por otras razones además de las condiciones económicas en todo el estado u otras tendencias; las limitadas oportunidades económicas posiblemente contribuyeron al cambio. Esta disminución en la población genera una fuga de cerebros a nivel rural en la cual las personas jóvenes y con formación académica dejan la región en busca de empleo. Esto podría afectar la capacidad de ASD de contratar agricultores nuevos y jóvenes, algo importante puesto que dichos productores han sido cruciales para el éxito de otros programas que promueven técnicas orgánicas en otras partes del país.

Desde el punto de vista étnico, la región de servicios estaba constituida en más de 90% por personas blancas. La edad promedio estaba acorde con la del promedio estatal: entre 36 y 41 años para los hombres y entre 40 y 45 para las mujeres. Por el contrario, la edad promedio de los principales operadores agrícolas era de entre 57 y 59 años⁴, reflejando las tendencias de la fuerza laboral agrícola a nivel nacional. Los agricultores de mayor edad podían ser más renuentes a adoptar nuevas técnicas y prácticas como las exigidas para obtener una certificación bajo el programa ASD.

3.1.5 Acuerdo tabacalero “Tobacco Master Settlement Agreement”

Históricamente, el tabaco fue un producto que contribuyó grandemente a la economía de la región. Una cuota federal y un sistema de apoyo al precio establecido en la década de los treinta durante la Gran Depresión, garantizó su rol en la economía en cuanto a ingresos y empleos. El tabaco fue muy promovido en la región en los siguientes 50 años. Cuando el sistema de apoyo al precio entre las corporaciones tabacaleras y los estados desapareció en 1998, la producción se mudó al extranjero. Desde 2002, el número de hectáreas para la producción de tabaco disminuyó en el área de servicios de ASD de 5.539 ha (13.687 acres) a 1.694 ha (4.187 acres)⁵. Una mayor reducción de la producción tabacalera podría representar más oportunidades para que AH incrementara la cantidad de hectáreas.

El acuerdo tabacalero ofrecía paquetes de compensación a los estados a cambio de la investigación de cosechas alternativas. ASD recibió subsidios de este fondo para ayudar a los agricultores de la región en la transición hacia la producción orgánica.

3.1.6 Seguridad alimentaria y regulaciones legales

La seguridad alimentaria y otros temas legales se presentan como barreras para los sistemas alimentarios regionales. Las regulaciones para proteger al consumidor y un complejo sistema de regulaciones para la seguridad alimentaria están diseñadas para la agricultura industrial y para los alimentos producidos de forma masiva. Para que los agricultores vendan directamente a los mayoristas o supermercados, el proceso es desalentador; deben tratar con las autoridades federales, estatales y locales, tramitando documentos y cumpliendo los estándares. Los gobiernos locales, estatales y federales han instituido regulaciones en cinco áreas para garantizar la seguridad alimentaria, el control de calidad y la protección al consumidor: 1) procesamiento, 2) instalaciones, 3) almacenamiento, 4) etiquetado y 5) distribución. Para vender en otro estado, los agricultores deben sujetarse a otra serie de regulaciones adicionales. Los productos agrícolas sin procesar son jurisdicción de USDA y de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), con su Programa de Auditoría en Buenas Prácticas Agrícolas (GAP) y Buenas Prácticas de Manipulación.

Los agricultores que participaban en el programa de ASD no debían acatar estas complejas normas. ASD garantizó el cumplimiento de las regulaciones de USDA y los reglamentos de la FDA y se implementaron los estándares de GAP para que las instalaciones de empaque cumplieran con todas las normas; también se encargó del tema de las inspecciones. Estos esfuerzos pretendían garantizar la capacidad para vender a compradores mayoristas y directos. Los requisitos reglamentarios de la manipulación para algunas cosechas demandan mucho tiempo y mano de obra, lo que hace que los costos de procesamiento sean muy altos y no sean rentables

4 US Census Bureau. 2010. Census Data.

5 USDA National Agricultural Statistics Service. 2002, 2007. Census of Agriculture.

para ASD. Estas mismas complejas regulaciones y jurisdicciones gubernamentales traslapadas representan una barrera para la expansión de ASD hacia productos procesados de alto valor, incluyendo los mercados de alto crecimiento como los de lácteos y carnes.

Adicionalmente, ASD brindó el seguro de responsabilidad que la mayoría de puntos de venta minoristas exigen a los fabricantes de forma extraoficial (con una cobertura mínima de US\$1 millón), el cual ofrece protección en caso de que los alimentos causen alguna lesión, problema de salud o enfermedad. La mayoría de los agricultores de pequeña escala no podrían costear este seguro por sus propios medios.

3.1.7 Economía

Todos los condados en la región de ASD contaban con un promedio de ingresos por debajo del promedio nacional. Los condados en Virginia contaban con un ingreso promedio familiar cercano a la mitad del promedio estatal de US\$61.044⁶, una muestra de los retos que enfrenta la región en términos de pobreza y falta de oportunidades económicas. Toda la región de servicios tenía una proporción substancial de residentes por debajo de la línea de pobreza federal, que fluctuaba entre 22% y 29% en los condados de ASD⁷. Un alto porcentaje de la población recibió asistencias y transferencias.

Los índices de desempleo en casi todos los condados estaban muy por encima de los promedios estatales y nacionales en enero de 2007, antes de la más reciente recesión nacional en 2008. Para agosto de 2010, varios condados en la región de servicios de ASD presentaban índices de desempleo mayores que los promedios estatales y seis de los 14 condados que contaban con datos presentaban índices mayores al promedio nacional de 9,5%⁸.

Los condados en la región de servicios de ASD que tenían datos disponibles informaron que el porcentaje poblacional que recibía asistencia del Supplemental Nutritional Assistance Program (SNAP, conocido anteriormente como “cupones de alimentos”) era mayor que el promedio nacional⁹.

Los altos niveles de pobreza en la región de servicios pueden actuar como incentivo o como barrera para ASD; el ingreso limitado es una barrera (las familias podrían no tener el ingreso disponible para comprar productos orgánicos de primera a través de supermercados o restaurantes que se abastecen a nivel local). Como incentivo, los altos índices de pobreza y desempleo podrían servir como motivación para que los agricultores busquen adicionar valor a sus productos y, de esta forma, aumentar el interés en AH.

3.2 Contexto de mercado de la agricultura orgánica y de la agricultura orgánica certificada

La región de agricultores de ASD refleja primordialmente un estilo de vida rural y la agricultura cumple un rol importante en la socioeconomía del área. Las densidades poblacionales relativamente bajas a menudo indican que el acceder a nuevos mercados (como los mercados mayoristas y minoristas para la producción orgánica) demanda buscar fuera de la región de servicios.

Los productos vendidos a través de AH representaron un nicho de mercado pequeño dentro del panorama agrícola general de la región de servicios. El tamaño promedio de las fincas de productos orgánicos certificados era de 3 acres (1,21 ha) y solo dos tenían más de 6 acres (2,4 ha)¹⁰. La poca cantidad de hectáreas con certificación sugiere que no existía un mercado local fuerte para los productos certificados o que el mercado local no era lo suficientemente

6 US Bureau of Labor Statistics. 2010.

7 New York Times and Food and Research Action Center. 2009.

8 US Bureau of Labor Statistics. 2010.

9 USDA Economic Research Service. 2008. Statistics. Base de datos consultada el 26 de October de 2010.

10 Ibid.

fuerte como para que cada productor superara las barreras que dificultan la certificación. El pequeño tamaño y el número limitado de fincas certificadas limitó gravemente la capacidad que tenía ASD de responder a una creciente demanda con un suministro constante y para crecer o alcanzar economías de escala con las instalaciones de procesamiento centrales.

Los productos ofrecidos por los agricultores de ASD eran vendidos casi exclusivamente a cadenas de supermercados minoristas y tenían que cumplir con especificaciones de calidad impuestas por el comprador en relación con tamaño, color y buen estado de los productos. Los compradores de supermercados generalmente acataban los estándares de clasificación de USDA, e incluso varios minoristas utilizaban estándares que superaban a los de USDA. Si las especificaciones no se cumplían, los compradores rechazaban los cargamentos a expensas de ASD.

Solía haber un volumen y una frecuencia mínimos para mantener un suministro consistente de productos uniformes. Algunas ventas fueron directas, pero la mayoría se hizo a través de puntos de venta centralizados que demandaban a ASD garantizar que sus camiones con sistemas de control de humedad y temperatura fueran compatibles con los sistemas de las terminales de almacenamiento de los compradores.

Los contratos escritos y verbales, así como las relaciones duraderas y orientadas a los servicios entre compradores y agricultores se han vuelto más comunes en el mercado. Los contratos pueden proteger a los agricultores de la fluctuación de precios en el mercado abierto, reduciendo el riesgo del precio. Sin embargo, ASD y sus compradores no tenían contratos escritos y operaban con contratos verbales basados en la confianza, que usualmente incluía términos específicos relacionados con volúmenes esperados, expectativas de calidad, desempeño del servicio y pago de tarifas. La comunicación diaria entre ASD y los compradores durante la época de cultivo era común para estos acuerdos de ventas.

Los requisitos del mercado cambiaron poco durante el periodo de estudio. Los altos estándares estéticos de los supermercados siguieron siendo un reto importante para los agricultores de ASD; algunos agricultores entrevistados reportaron un rechazo estimado de hasta 60% de sus productos. Estos productos “de segunda” eran algunas veces vendidos a mercados alternativos (por ejemplo, para ser usados en salsas o barras de ensaladas) o se vendían al precio de costo a bancos de alimentos, lo que resultaba en una reducción significativa en los ingresos del productor.

Los pagos pagados por los compradores a ASD reflejaban fluctuaciones en los precios del mercado de productos orgánicos, sin tendencias de mercado identificables. Los sobrepagos para los productos orgánicos usualmente exigían de 10% a 40% más que lo demandado por productos convencionales¹¹. Los productos de ASD siguieron siendo más que contrapartes convencionales a nivel minorista.

Desde la perspectiva de costos, preparar los terrenos para la producción orgánica a menudo requiere que los terrenos sean barbechos o cultivados con cosechas orgánicas por tres años antes de comercializar los productos como orgánicos. Los métodos de producción orgánica también tienden a ser intensivos en términos de mano de obra y manejo y, desde hace mucho tiempo, han sido asociados con fincas pequeñas y mano de obra familiar. La administración de una finca orgánica certificada suele requerir más trabajo que una finca convencional; los agricultores deben recorrer los campos diariamente, removiendo la maleza manualmente o utilizando herramientas pequeñas. El equipo agrícola convencional se utiliza solo en fincas orgánicas de mayor extensión. El mercado para insumos orgánicos como semillas, trasplantes y cosechas de invierno es relativamente limitado, lo cual puede incrementar los costos para el agricultor. Los altos costos de manejo y mano de obra se ven recompensados parcialmente por la reducción de insumos (químicos, agua, energía).

11 Winter, CK; Davis, SF. 2006. Organic foods, *Journal of Food Science* 71(9):R117–124.

Un problema emergente en el sector orgánico es la potencial competencia con nuevas etiquetas, como la etiqueta de “cultivo local” (locally grown). La mayoría de canales de mercado mencionados están expandiendo rápidamente su producción local, considerada como una de las de mayor crecimiento en los mercados alimentarios en los Estados Unidos, debido al interés en apoyar las economías y comunidades locales, la frescura de los alimentos y las preocupaciones por la seguridad alimentaria. En muchos casos, los productos locales no son certificados como orgánicos, sino que se les define como producidos en un área geográfica específica. Como sucede con los mercados de agricultores, esto puede incrementar las oportunidades de los agricultores de productos orgánicos de pequeña escala, pero también puede socavar la certificación orgánica y los canales de suministro de ASD.

3.3 Estructuras de mercado

3.3.1 Puntos de venta populares

Durante el periodo de estudio, las rutas de mercado para los productos orgánicos cambiaron de forma significativa. En el pasado, los productos orgánicos eran considerados del dominio de los agricultores locales de pequeña escala y de las tiendas de alimentos naturales independientes, pero ahora se encuentran disponibles con marcas de tiendas populares como Kroger y Safeway. Asimismo, la mayoría de las ventas de productos orgánicos se realiza hoy en cadenas minoristas, clubes y supermercados tradicionales. Desde que entró en el mercado en el año 2006, Walmart se convirtió en el principal vendedor de productos orgánicos en los Estados Unidos por su potencial de reducir los precios mediante sus economías de escala e importaciones a más bajo costo.

Ya que la agricultura orgánica tiende a exigir gran esfuerzo en mano de obra, los países en desarrollo con costos menores de mano de obra agrícola podrían tener una ventaja competitiva para algunos productos orgánicos. Los supermercados ya han establecido estas cadenas de suministros a nivel mundial.

3.3.2 Crecimiento en los mercados de agricultores

Los mercados de agricultores experimentaron un resurgimiento durante el periodo de estudio a nivel

nacional y en la región de ASD, en parte debido al movimiento de alimentos locales y a los programas federales de apoyo a la Ley Agrícola. Los mercados de agricultores ofrecen una alternativa atractiva para que los agricultores vendan directamente a los consumidores, donde el porcentaje más alto del precio minorista le queda al agricultor y los estándares o requisitos de calidad son más flexibles. Los costos implican el transporte a los mercados y tarifas anuales nominales. ASD tiene un programa de mercados de agricultores que ha sido esencial para aumentar los mercados locales en la región de dos a 16. Estos mercados requieren un compromiso substancial de tiempo por parte del agricultor, puesto que algunos demandan participar con regularidad para mantener un “puesto” habitual. Además, debido a su tamaño generalmente pequeño, la mayoría los agricultores debe participar en el mercado una o más veces por semana durante la época de cosecha.

A pesar de que se percibe que los mercados de agricultores podrían estar compitiendo por el suministro de AH, para los agricultores de ASD el volumen es mucho menor que el que se vende en los mercados populares, y el tiempo de venta o mercadeo es mucho mayor. Por lo tanto, puede ser una excelente estrategia complementaria para el desarrollo de cadenas de valor que pretendan vender productos que no cumplan con los estrictos requisitos de calidad de los supermercados.

4 Cambios en los activos empresariales

ASD fue la única empresa local que se involucró directamente con los agricultores de ASD (fig. 4). Les ofreció lo siguiente:

- un enfoque en los supermercados minoristas como punto de apalancamiento
- agregación, procesamiento, transporte y contratación centralizados
- personal de mercadeo que trabaja estrechamente con los compradores

Debido a las diferentes necesidades y a la dispersión geográfica de los agricultores, no existían proveedores de insumos dedicados o acuerdos de asociación



Fig. 4. Mapa de la cadena de valor de ASD para la producción de vegetales en la región apalache, incluyendo la principal cadena de productos orgánicos y las ramificaciones para productos convencionales y "sostenibles" (no orgánicos).

con proveedores de insumos, tales como bancos, o proveedores de tierra o semillas orgánicas. En los primeros años de ASD, los insumos orgánicos, particularmente las plántulas, no estaban disponibles en la región, por lo que ASD hacía compras al por mayor y las vendía al costo. ASD instó a los miembros de AH a que tomaran esta oportunidad de negocios. Al inicio, nueve agricultores produjeron plántulas orgánicas y trasplantes como una nueva fuente de ingresos. En el periodo de estudio, los insumos orgánicos estaban más disponibles a través de puntos de venta, aunque los suministros eran limitados, sobre todo en pequeñas cantidades a precios asequibles; por lo tanto, los costos podían ser relativamente altos para un agricultor nuevo. En este periodo, ASD solo compró suelo al por mayor para el programa, pero instó a los miembros de AH a coordinar las compras al por mayor para obtener mejores precios y reducir los costos de transporte. Como se mencionó anteriormente, ASD no tenía una relación contractual por escrito con los compradores minoristas, ni los compradores ofrecieron oportunidades para incrementar los beneficios, como ofrecer préstamos a los agricultores.

En el año 2010, ASD tenía una moderna instalación ubicada en Duffield, Virginia, con temperatura controlada, almacenamiento y varias líneas de procesamiento. Al final de la época de cosecha, se contaba con 41 miembros de producción orgánica certificada y huevos de pastoreo. La demanda superó la oferta en más de 200%. ASD mantuvo un seguro de responsabilidad por el producto alimentario, administró y mantuvo la certificación orgánica del grupo, y adquirió camiones para brindar el transporte a los compradores.

Un estudio realizado en 2005 cambió la estrategia básica de AH a un enfoque minorista, por lo que el periodo elegido para la evaluación del desarrollo de cadenas de valor fue 2006–2010. A continuación se presenta la actual dotación de activos (humanos, sociales, físicos y financieros) de ASD y del programa AH, los cambios en estos activos durante el periodo de estudio y los factores que influyeron en estos cambios. Algunos números sobresalientes reflejan un periodo diferente debido a que algunos datos no estaban disponibles.

4.1 Capital humano

El personal de ASD en diciembre de 2010 incluía 4,25 puestos de tiempo completo para el programa AH (gerentes para las empresas, las instalaciones, el mercadeo y la agricultura sostenible y un coordinador de educación agrícola a medio tiempo). Durante la cosecha, las instalaciones de AH contrataron un promedio de cinco trabajadores adicionales, alcanzando hasta 10 trabajadores por temporada durante los días más ocupados. El gerente financiero y el director ejecutivo de ASD brindaron apoyo administrativo y estratégico al programa. Hace cinco años, el programa AH compartía el personal de ASD y la ayuda de medio tiempo y de temporada. Gracias a varias donaciones en 2005 y 2006, el programa pudo contratar personal exclusivo para su expansión a mercados mayoristas. El gerente comercial fue contratado en 2006 y compartido con el programa de silvicultura. El puesto a tiempo completo de apoyo a agricultores fue ocupado en 2007. La contratación de un gerente de instalaciones y un gerente de mercadeo y ventas a tiempo completo en 2005 fue esencial para ampliar las instalaciones de empaque y distribución al por mayor, así como el reclutamiento y la creación de una red de compradores minoristas. Con el apoyo de subsidios, ASD instaló un sistema computadorizado de monitoreo y contabilidad, que dio como resultado grandes mejoras en el manejo del inventario y el procesamiento de pagos a los agricultores. El año pasado se contrató un gerente financiero a tiempo completo y ASD pasó a un sistema contable organizacional más robusto, que ayudará también a monitorear y analizar los datos empresariales.

La rotación de personal ha sido mínima, con una transición planificada del fundador y director ejecutivo por 14 años en 2009. El gerente de instalaciones salió a finales de la época de cosecha del año 2010, pero fue reemplazado por un gerente experimentado.

El personal de ASD estaba entre sus más valiosos activos: agricultores, compradores y otros actores clave entrevistados indicaron que la razón principal por la que trabajaban con AH era su dedicado y experimentado personal. Algunos compradores reconocieron que el personal que trabajaba horas

extras era un problema en cuanto a capacidad de respuesta y un factor limitante al ampliar el suministro; por su parte, el personal reportó estar trabajando muchas horas y enfrentando demandas competitivas.

4.2 Capital social

El capital social de ASD fue la fortaleza de sus vínculos con los agricultores y compradores de productos de AH, así como los proveedores de servicios, la comunidad y las instituciones públicas que brindan apoyo a ASD. AH es un programa regional del sistema alimentario. Es importante para ASD, sus miembros y la comunidad en términos de incrementar el acceso a alimentos saludables y locales. ASD manejaba la oferta independiente y la demanda. La mayoría de los procesadores o distribuidores manejan una parte u otra de la cadena de suministro, pero no son responsables de ambas.

Relación con los agricultores. En lo que respecta al productor, ASD ayudó a sus miembros a lo siguiente:

- ganar acceso a mercados más grandes y con sobreprecios
- lograr consistencia y control de calidad para reducir el desperdicio e incrementar los precios
- reducir el riesgo, al aprender nuevas prácticas de producción y estándares de mercadeo
- crear una presencia de mercado para productos regionales
- proveer una certificación grupal

La certificación grupal que mantenía ASD no solo brindaba un servicio valioso a bajo costo, sino que también creaba un vínculo importante. Se prohibió a los agricultores certificados por AH comercializar sus productos con certificación orgánica en otros mercados, evitando la fuga a mercados alternativos de alto valor. Pocos agricultores optaron por una certificación independiente debido a los costos (un promedio de US\$750 a US\$2.000 en la región) y a los requisitos administrativos. Esto fue cambiando al haber disponibilidad de fondos gubernamentales para contrarrestar hasta 75% de los costos, haciendo que la certificación individual representara los mismos costos netos para los agricultores que la certificación grupal. Si bien esto dio a los agricultores más opciones, el riesgo era debilitar el vínculo

del programa. Solo un agricultor había cambiado el tipo de certificación hasta el momento. El vender los productos con certificación orgánica de forma directa a compradores y consumidores (mercados de agricultores) era solo posible para los agricultores que contaban con su propia certificación individual. Los beneficios incluían mayores márgenes y ventas de productos de segunda. Sin embargo, los volúmenes más bajos y las altas inversiones asociadas con los mercados de agricultores resultaban en hacer esta venta como una estrategia complementaria. La venta directa a otros mercados también requeriría invertir tiempo en mercadeo y ventas, seguros de responsabilidad, y volúmenes regulares y de calidad.

Un desafío persistente para ASD fue reclutar y mantener comprometidos a sus miembros con el fin de producir de forma consistente y efectiva para los mercados mayoristas de AH. La rotación durante el periodo alcanzó un promedio de 60% (cuadro 1). Algunas cifras fueron inconsistentes con los informes de donantes o del proyecto, pero se basaron en registros contables y las mejores estimaciones del evaluador, con triangulación mediante entrevistas con el personal y los agricultores de ASD.

ASD invirtió en el reclutamiento de miembros a través de programas de extensión y educación, incluyendo talleres, conferencias y recorridos por fincas. Durante el periodo de estudio, ASD realizó o participó en casi 150 actividades (conferencias, recorridos por fincas y talleres), en las cuales capacitó a unos 2.700 productores. Para apoyar a los nuevos agricultores y mantener los existentes, se realizaron visitas a las fincas geográficamente dispersas en el área rural montañosa. Aunque los agricultores se mostraron

agradecidos, este apoyo de persona a persona fue costoso. El tiempo de asistencia técnica aumentó del equivalente de un medio tiempo en 2006 a más de un tiempo completo, con responsabilidad distribuida entre varios miembros del personal. Los agricultores confiaron ampliamente en ASD como el facilitador en la transferencia de conocimiento.

Relaciones con los compradores. ASD tenía varias docenas de compradores. La retención de compradores fue estable, con un enfoque en el desarrollo de relaciones con un grupo central de socios de calidad que tenían redes de distribución propias, en vez de ampliar agresivamente el número de compradores. En el periodo de estudio, de nueve a 10 compradores adquirieron alrededor de 90% de la producción de AH y solo un comprador “principal” no lo hizo. El programa ofreció a los compradores:

- volúmenes consistentes y de calidad de productos certificados orgánicos y locales
- capacidad de establecer una relación con una red alimentaria regional

Los compradores entrevistados se mostraron muy positivos con respecto a AH, mencionando que el personal era un factor clave para el éxito. Sin embargo, tres de los ocho mayoristas entrevistados expresaron frustración en su intento por conseguir un volumen consistente debido a los problemas de suministro. ASD no siempre ha podido cumplir con los acuerdos de volumen o calidad, ocasionando que la demanda no sea cubierta o que las entregas sean rechazadas. ASD era vista por algunos compradores como una fuente para “pequeñas cantidades”. Ninguno de los compradores ofreció asistencia técnica, financiera o de mercadeo a ASD.

Cuadro 1. Comparación de los números de productores de ASD de 2002 a 2010

Indicadores de AH	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Est. 2010	Cambio
# total de productores	21	22	17	26	38	53	60	50	41	8%
Total de productores que regresaron	na	10	12	14	20	33	34	21	29	
# total de nuevos productores	na	12	5	12	18	20	26	22	12	
Índice de retención		45%	71%	54%	53%	62%	57%	42%	71%	57%
# de líneas de productos	4	7	8				31	40		

Relaciones con las comunidades. ASD trabajó con otros programas y socios para complementar el programa de AH y ofrecer a las comunidades lo siguiente:

- mayor acceso regional a alimentos saludables y producidos localmente para familias de ingresos bajos a medios, a través del programa Healthy Family-Family Farms y Seniors Farmers' Market Nutrition Program-USDA (que ofrece ayuda alimentaria a adultos mayores mediante los mercados de agricultores)
- ampliación de los mercados locales de agricultores
- mejores oportunidades de ingresos para los agricultores en la región
- reducción de los impactos ambientales

Como una extensión del programa AH, el programa Healthy Families-Family Farms brindó productos orgánicos locales a familias de bajos ingresos. Durante el periodo de estudio, más de 340.000 libras de productos de segunda de los miembros de AH fueron comprados a precio de costo y distribuidos a familias necesitadas. El programa de mercados de agricultores amplió el número de mercados en la región significativamente, brindando a los miembros de ASD acceso a un posible mercado alternativo.

4.3 Capital físico

Durante el periodo de estudio se dieron cambios significativos en el capital físico (infraestructura y equipo). En mayo de 2007, el granero donde estaban las instalaciones de embalaje de ASD se incendió, por lo que se necesitó reubicar las instalaciones de forma provisional para la temporada de 2007. Con el dinero del seguro, de apoyo local y del Master Tobacco Settlement Fund, ASD construyó nuevas instalaciones, más grandes, mejor diseñadas y a tiempo para cubrir la temporada de 2008. Esta construcción de 15.000 pies cuadrados (4.500 m²) cuenta con 3.200 pies cuadrados (975,4 m²) de espacio ventilado y varias líneas de clasificación, donde el producto es lavado, empacado y preparado para el transporte a los supermercados y a otros compradores. Las instalaciones de empaque incluyen montacargas, unidades de refrigeración, computadoras y otros

equipos. ASD también es dueño del terreno donde están las instalaciones y cuenta con tres camiones para el transporte de productos empacados que se envían a los compradores (dos cuentan con refrigeración, ya que es necesario para los productos perecederos en los meses de verano).

Inicialmente, ASD contrataba la logística, pero la falta de control creó problemas para que los productos llegaran frescos y a tiempo al mercado. Al final del periodo de evaluación, ASD contrató choferes para sus propios camiones; también contaba con un cobertor plástico que era alquilado a los productores por una módica suma. Las inversiones más importantes en capital físico fueron posibles a través de donaciones de fundaciones privadas y fuentes públicas (federales y locales) y préstamos.

Las instalaciones de procesamiento de ASD, si bien representaban un activo clave para una región que carece de infraestructura, fue muy poco utilizada; una línea de clasificación nunca fue utilizada y una bodega únicamente se utilizó para almacenar unos cuantos cargamentos de huevos cinco meses del año. Aunque el personal podría ser una limitante en las épocas más ocupadas, se contaba con el capital físico necesario para expandir las ventas. Con la ampliación de las temporadas de cultivo mediante invernaderos, así como el procesamiento de productos no orgánicos (estrictamente segregados), se podría hacer un mejor uso de los activos físicos.

Para disminuir su huella de carbón, ASD optimizó los patrones de transporte, transportó productos no pertenecientes a AH para aumentar el uso de los camiones, creó fuentes de ingresos alternativas (transporte) y redujo los kilómetros recorridos para la entrega de los productos.

4.4 Capital financiero

Los programas ASD y AH operan con un presupuesto limitado y poco margen para manejar la recesión económica. Como es usual en las empresas sociales no lucrativas, ASD invirtió en activos fijos, recibiendo financiamiento parcial a través de deuda¹²,

¹² Sin embargo, según los informes financieros de ASD, el gerente financiero aclaró que esta información no era precisa y que ningún activo fue financiado a través de deudas. No se logró obtener información adicional aclaratoria.

lo que hace que sea una empresa rica en activos pero pobre en efectivo. El modelo de negocios híbrido de ASD consiste en ingresos devengados, donaciones y préstamos. El ingreso fue generado a través de un porcentaje cobrado sobre todas las ventas de AH: 27% de productos previamente clasificados y 35% de productos no clasificados.

Históricamente, el sistema contable de ASD no ha separado los ingresos y gastos de AH, por lo que las finanzas están basadas en ASD como un todo, no solo en el programa AH, a menos que se indique lo contrario. El ingreso percibido cubría alrededor de un tercio del presupuesto operativo del año 2010; el resto provenía de subsidios, préstamos y venta de activos.

Los gastos se incrementaron en 35% en estos años, pero los ingresos crecieron en menos de 10%, con montos no ajustados por la inflación (fig. 5). El total de subsidios y préstamos recibidos para el programa de agricultura y silvicultura de 2004 a 2010 fue de unos US\$4,8 millones. De esta cantidad, se identificaron aproximadamente US\$1,5 millones como dinero destinado al programa de agricultura directamente. Los subsidios provenían primordialmente de fundaciones privadas, pero también de programas del gobierno federal y estatal, incluyendo varios programas de USDA para el desarrollo rural, cosechas especiales y programas de manejo de recursos, y fondos estatales del acuerdo tabacalero.

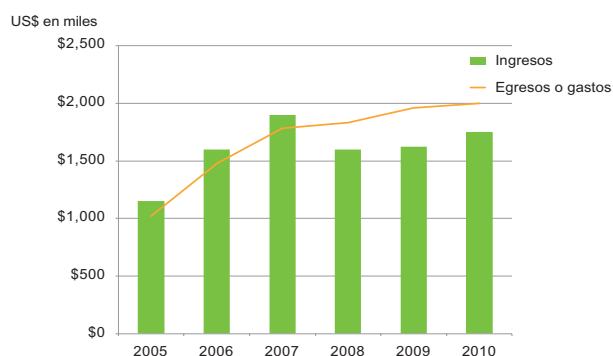


Fig. 5. Ingresos y egresos o gastos de ASD con base en los registros financieros de ASD

El modelo de financiamiento durante la evaluación dependía demasiado de los subsidios y no cubría los costos operativos. En 2010, ASD cerró su empresa social de silvicultura y estaba vendiendo sus activos para cubrir acuerdos de financiamiento, pasivos, déficits y gastos operativos diarios. ASD estaba operando con activos netos líquidos negativos, tornándose vulnerable.

Las ventas aumentaron 40% durante el periodo de estudio; sin embargo, se hicieron importantes inversiones en personal, infraestructura y otros capitales. La intención establecida en varios documentos estratégicos fue llegar a un equilibrio a partir del ingreso obtenido en el año siguiente o en los dos años siguientes. Los gerentes comerciales estimaron en US\$700.000 este punto de equilibrio en las ventas, a través del cual los ingresos de ventas cubrirían los costos operativos. Desde sus inicios, ASD ha luchado por cumplir con la demanda o lograr volúmenes equilibrados (fig. 6).

Los salarios del personal, las ventas en los mercados de agricultores y las ventas de los miembros de ASD han tenido un impacto positivo en los activos financieros de la economía local. Las ventas en los mercados de agricultores no fueron monitoreadas. No existían cifras exactas de las ventas de los miembros debido a cambios en el sistema contable y al incendio de 2008, pero un indicio basado en las ventas brutas de AH y una comisión de 35% reveló que

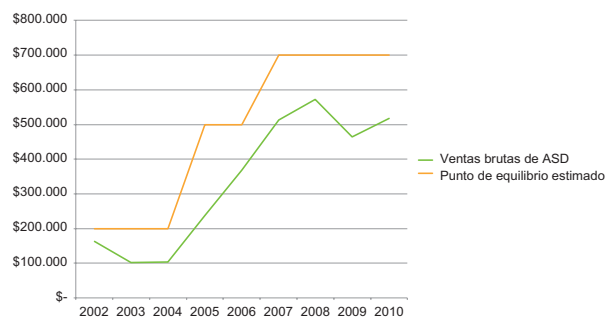


Fig. 6. Ventas y punto de equilibrio de AH, con base en los registros de ASD (sin ajuste por inflación)

el ingreso extra generado a través de las ventas de AH fue cercano a los US\$2 millones de 2005 a 2010. Al multiplicar el número de veces que el ingreso generado localmente circula dentro de la economía local por 1,5–3, el impacto en los activos comunitarios podría haber alcanzado de US\$2,6 a US\$5,2 millones (cuadro 2).

ASD adquirió varios préstamos blandos para el programa AH a través de instituciones financieras de desarrollo comunitario no lucrativas (IFDC) y fondos de desarrollo de los condados. Durante el periodo de estudio, de acuerdo con los registros financieros de ASD, la organización recibió préstamos para terrenos y construcción (bodega, instalaciones de almacenamiento) por unos US\$400.000. No existían problemas con los reintegros. ASD no ofrece crédito a sus miembros.

5 Cambios entre los agricultores

Puesto que el análisis a nivel familiar es cualitativo, con base en entrevistas en profundidad, esta sección discute varios temas importantes para entender los factores clave de éxito, las barreras y los obstáculos para crear estrategias de medios de vida que formen activos y resiliencia (específicamente vinculados a los miembros del programa). Presenta en términos generales las dotaciones de activos de las familias entrevistadas, así como reflexiones sobre los cambios, las oportunidades y los obstáculos para fortalecer la formación de activos y la resiliencia.

Como se mencionó anteriormente, la rotación de agricultores fue alta, con un promedio de casi 60%

durante el periodo del estudio. De los 41 miembros, 34% habían estado en el programa por cuatro años o más; 12%, por tres años; 24%, por dos años; y 29%, por un año.

Todos los miembros actuales de AH fueron clasificados bajo el sistema de USDA como fincas familiares pequeñas (ventas brutas anuales menores que US\$250.000), de las cuales solo 7% ganó más de US\$10.000 en las ventas de AH en 2010. Casi todas las familias fueron clasificadas con un estilo de vida residencial o de jubilación. Solo un miembro tenía como ocupación principal la agricultura, a pesar de que dicho agricultor aún dependía del ingreso de su cónyuge y de la cobertura de su seguro médico.

De los 41 agricultores, 33 se dedicaban a los productos agrícolas y ocho eran productores de huevos. De las 556,44 ha (1.375 acres), 43,3 ha (107 acres) contaban con certificación orgánica (la finca orgánica promedio tenía 0,8 ha o 2,6 acres). El promedio del ingreso agrícola en 2010 fue de US\$18.436 y el ingreso promedio de las ventas de AH fue de US\$1.400.

Existían dos categorías principales de agricultores en ASD, con diferentes estrategias y costos:

- agricultores tradicionales experimentados, incluyendo agricultores multigeneracionales—convencional, productos básicos, ganadería o anteriormente producción de tabaco (generalmente mayor en edad, menor riesgo, producción no orgánica)
- agricultores nuevos—con mínima experiencia, idealistas, fuera del proceso de transición, a menudo más jóvenes

Cuadro 2. Impacto de los activos financieros en la economía local (US\$)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas brutas totales de ASD	237.057	368.423	513.227	572.667	464.390	517.619
Ventas estimadas de los agricultores	154.087	239.475	333.598	372.234	301.853	336.452
Multiplicador local 1,5	231.131	359.212	500.397	558.351	452.780	504.678
Multiplicador local 3x	462.261	718.425	1.000.793	1.116.701	905.560	1.009.356

Nota: Estos valores no fueron ajustados para reflejar la inflación.

Los agricultores experimentados de ASD también tenían las fincas más grandes, tanto en producción orgánica como en extensión general de la finca. Sin embargo, el tamaño de las fincas seguía siendo pequeño, con un promedio de menos de 14 ha (35 acres) en total y 0,8 ha (2,61 acres) para la producción orgánica certificada.

El tamaño de las fincas relativamente más grandes que tenían los agricultores tradicionales era producto de tierras heredadas (agricultores multi-generacionales) y de la agricultura como estrategia de medios de vida (en contraste con una ideología o estilo de vida), con varias corrientes de ingresos agrícolas en términos de producción y diversificación por estaciones, lo que les permitía ser más resilientes. El acceso a los terrenos agrícolas representó una barrera para los agricultores principiantes o sin terrenos. En estas regiones montañosas, los terrenos bajos para vegetales eran limitados y las iniciativas de desarrollo competían por terrenos asequibles.

A pesar de que la agricultura constituía una parte importante de la estrategia de medios de vida para los agricultores, la mayoría ejercía un empleo a tiempo completo no relacionado a la agricultura o estaban jubilados, con pensiones. Todos los agricultores nuevos dependían de un empleo no relacionado a la agricultura.

El cuadro 3 enfatiza algunas de las características clave de los agricultores de ASD. A pesar de no ser considerada como representativa o una muestra aleatoria, sí brinda información interesante. Solo

participaron agricultores que asistieron a las reuniones de agricultores realizadas el 25 de octubre y el 8 de noviembre de 2010, lo cual dio como resultado un alto grado de autoselección.

5.1 Capital natural

Durante el periodo de estudio, el área de terrenos para la producción orgánica creció de 48 acres (19,4 ha) a 107 acres (43,30 ha), primordialmente a causa de los esfuerzos de expansión de ASD, la inclusión de nuevos agricultores en AH, y la motivación a los agricultores existentes para que incrementaran la cantidad de hectáreas para la producción orgánica certificada. Sin embargo, este número no muestra la rotación (promedio de 60%), con casi el mismo número de productores en 2006 (38) que en 2010 (41). En 2010, el área promedio total con producción orgánica certificada fue de 2,61 acres (0,8 ha), partiendo de 1,26 acres (0,4 ha) en 2006 (cuadro 4).

Todos los agricultores entrevistados estaban maximizando prácticas agrícolas sostenibles en su producción orgánica; 30% utilizaba casi exclusivamente su propio abono orgánico, el resto utilizaba productos orgánicos aprobados. Todos utilizaban cultivo de abono verde (orgánico) en invierno para mejorar la fertilidad de los suelos, así como labranza, recubrimiento y zonas de amortiguamiento para conservar el suelo. La mayoría ha implementado sistemas de riego por goteo. Se tomaron muestras de suelo y agua cada año, según los estándares de certificación orgánica, lo que permitió a los agricultores monitorear e implementar prácticas para garantizar la calidad.

Cuadro 3. Características de los miembros de AH entrevistados

Número de entrevistas cualitativas	9		
Producción agrícola/huevos	Producción agrícola		
Promedio de años en el programa	4,75		
Promedio de años como agricultor	tres agricultores de 3° y 4° generación, restante de 6,5 años		
Agricultores de tabaco en el pasado	44%		
Promedio de edad del operador principal	55		
Mediana de edad del operador principal	51		
Sexo del operador principal	67% hombres, 11% mujeres, 22% mixto		
Fincas familiares pequeñas según categorías de USDA	Jubilados	Residencial/Estilo de vida	Agricultura
	2	6	1

Cuadro 4. Área de producción orgánica de agricultores de ASD (en acres)

Total de miembros de AH	2006	2010
# miembros de AH de producción agrícola/huevos	38 total	33 de producción agrícola/ 8 de huevos
Área total certificada de AH para cultivos orgánicos	48	107
Área promedio de finca de miembro de AH	1,26	2,61

5.2 Capital humano

Las entrevistas indicaron que la asistencia técnica, los recorridos por las fincas y los talleres impartidos por ASD fueron importantes para que los miembros adquirieran habilidades para realizar la transición hacia cosechas orgánicas, cultivar nuevas cosechas y cumplir con los requisitos de calidad. El trabajo de ASD con las instituciones de investigación y los proveedores de asistencia técnica ha cambiado la oferta de servicios en la región. La mitad de los entrevistados participó en pruebas de campo y todos respondieron de forma afirmativa a las siguientes preguntas de la encuesta:

- ¿Pudo usted poner en práctica las técnicas y la información (de la asistencia técnica)?
- ¿Cuál es su capacidad para responder a las recomendaciones brindadas?

Los entrevistados reportaron que los consejos y las soluciones más valiosas que habían obtenido provenían de otros agricultores. Esto significa que los recorridos por las fincas, la red de aprendizaje con otros agricultores y el hecho de que los miembros del personal hayan sido agricultores constituyeron factores esenciales para el éxito. Al haberse ampliado el personal de ASD, el fortalecimiento del programa de mentoría será una inversión importante.

Los entrevistados tenían un alto nivel académico: 78% tenía un título universitario. Todos tenían hijos (incluso ya adultos), que en su mayoría tenían un título universitario, asistían en ese momento a la universidad o planeaban hacerlo. Alrededor de 60% creía que ninguno de sus hijos trabajaría en la agricultura, aunque algunos esperaban que al menos uno de sus hijos se

encargara de la finca familiar. Solo uno de ellos, un agricultor de cuarta generación, expresó estar seguro de que sus hijos se involucrarían en la agricultura, pero solo “después de haber obtenido un título y obtener un trabajo de verdad primero ... para adquirir un seguro y tener una red de seguridad”. La participación en ASD no parecía haber contribuido a la posibilidad de enviar a sus hijos a estudiar en la universidad.

En el periodo del estudio, todos los entrevistados tenían seguro médico gratuito, primordialmente por medio del empleo no agrícola de sus cónyuges. La participación en ASD no parece haber contribuido a la capacidad de mantener un seguro médico.

Casi todos los productores mencionaron la mano de obra como el mayor obstáculo para la expansión, en lugar de la tierra. La mayor parte de la mano de obra era provista por la familia. En vista de que la mayoría de agricultores dependía de un empleo no relacionado con la agricultura, se dedicaban a esta actividad en las noches, los fines de semana y las vacaciones. Los informantes clave y el personal de ASD indicaron que pocos miembros contrataban mano de obra. Todos los entrevistados expresaron dificultades para obtener mano de obra agrícola. Varios agricultores buscaban mano de obra de inmigrantes, pero los costos superaban las ganancias adicionales, tomando en cuenta la vivienda, los beneficios, el transporte y otros elementos. La supervisión de empleados contratados cuando el agricultor trabaja a tiempo completo era otro asunto por considerar. El trabajo de inmigrantes en la muestra de ASD fue contratado mediante un contratista, quien se encargaba del papeleo administrativo y legal.

La mayoría de las fincas de mayor tamaño de ASD fueron incluidas en la muestra de la entrevista: tres de ellas tenían mano de obra inmigrante a medio tiempo y a tiempo completo. Un agricultor a tiempo completo y un agricultor jubilado independiente contrataban mano de obra a tiempo completo.

5.3 Capital social

El programa ASD proveyó una importante parte del capital social de los agricultores. La mayoría de agricultores indicó que no estarían cultivando productos

orgánicos o convencionales si no fuera por ASD. Existía una gran satisfacción con la asistencia técnica brindada (4,2 en una escala de 1 a 5), así como también con la participación en el programa de ASD (4,2 en una escala de 1 a 5). Un importante activo para muchos agricultores es que ASD negocia con los compradores, pues muchos admitieron que querían ser agricultores y no encargarse del mercadeo.

Los entrevistados indicaron que siempre se atendieron las solicitudes de ayuda técnica. Las preguntas relacionadas con las dificultades en el área de producción y mercadeo suscitaron una variedad de respuestas sin un patrón específico:

- el precio final que recibe ASD no es suficiente
- la comisión es muy alta para rendirle ganancias al agricultor
- la selección de productos (quién decide qué y cómo)
- el acceso a proveedores locales de insumos es aún limitado
- los pagos; mejorados con el transcurso del tiempo (3x)
- el cumplimiento de estándares de los productos; altos índices de pérdida (2x)
- el transporte a las instalaciones de empaque es difícil—viajes largos y frecuentes durante la cosecha, después de horas laborales

La falta de contacto formal entre ASD y los compradores hace al programa de AH vulnerable. No existe barreras de salida para los agricultores, excepto por la certificación grupal, enfatizada por la continua y alta rotación de agricultores. Si más agricultores se deciden por la certificación independiente, existe el riesgo de una mayor fuga en la cadena de suministros de ASD cuando los precios, la conveniencia y otros acuerdos sean más atractivos. Los agricultores encuestados indicaron que cerca de 50% de las ventas de su producción orgánica salía del programa. Esto se podría deber a los estándares de alta calidad y a las tasas de eliminación selectiva (estimada en 60%). Algunas de estas fugas se dieron hacia mercados con buenos precios (como restaurantes y mercados de agricultores) y representaban una corriente de ingresos importante que no podía ser obtenida a través de ASD.

La mayoría de agricultores indicaron un fortalecimiento de la capacidad de ASD con personal y sistemas de inventario en el periodo del estudio. Sin embargo, el grupo de aprendizaje por pares (*peer learning*) o el apoyo entre agricultores parecía estar menos disponible, y depender directamente de ASD para el apoyo individual.

5.4 Capital físico

A pesar de que la encuesta trató de obtener detalles sobre el capital físico, en muchos casos no fue posible separar el equipo, las herramientas y la infraestructura relacionada con la producción de AH. Tampoco hubo valores disponibles, puesto que la mayoría de las infraestructuras grandes (graneros) y equipos (tractores) eran viejos y fueron amortizados hace mucho tiempo. Sin embargo, las entrevistas revelaron algunos conceptos interesantes.

La tierra, la infraestructura, las herramientas y el equipo de los agricultores de tercera y cuarta generación fueron heredados, acumulados por docenas de años y compartidos en los sistemas de producción. Estos agricultores dijeron que sería “difícil lograr esto empezando de cero” y sería prohibitivo si los costos no se pudieran distribuir.

La mayoría de agricultores habían agregado herramientas pequeñas a través de compras en efectivo, y dos de los entrevistados habían adquirido crédito para invertir en infraestructura más grande. La mitad de los agricultores aprovechó el programa del Servicio de Conservación de Recursos Naturales del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos para adquirir invernaderos y extender las temporadas de cosecha; ASD promovió y facilitó estos subsidios. Solo un agricultor (nuevo en el oficio) hizo una inversión significativa en casi todas las categorías, con un financiamiento a través de crédito y ahorros.

5.5 Capital financiero

Se exploraron los recursos financieros disponibles para las familias participantes, incluyendo ingresos, ahorros, inversiones, patrimonio en una vivienda o un negocio, y suministros de crédito. A pesar del alto nivel de pobreza e inseguridad alimentaria en

la región, el perfil general del agricultor de ASD era cercano al promedio de ingresos familiares en los Estados Unidos (US\$50.000), gracias a empleos no agrícolas, con pocas excepciones. Únicamente un agricultor no tenía ingresos por un empleo no relacionado a la agricultura o por jubilación, pero su cónyuge sí, y esto brindaba a la familia un seguro médico. No se encontraban disponibles las cifras de ventas exactas de los miembros debido a cambios en el sistema contable y al incendio del 2008, pero con base en las ventas brutas de AH y 35% de comisión, el ingreso extra generado a través de las ventas de AH fue de aproximadamente US\$1,7 millones en el periodo de 2005 a 2010 (cuadro 5).

El promedio nacional de ingresos de familias agricultoras en los Estados Unidos fue de 13%. El promedio para los agricultores entrevistados de ASD fue mayor pero, en este caso, más revelador. Casi la mitad del ingreso agrícola para los agricultores entrevistados vino de las ventas de ASD (cuadro 6).

Esto sugiere que las ventas de ASD constituyen menos de 10% del ingreso de la mayoría de los entrevistados. No existían cambios importantes para el periodo de estudio respecto a los ingresos provenientes de la agricultura o los oficios no agrícolas: la mayoría informó que sus ventas de AH no habían cambiado mucho durante el periodo del estudio. Ninguno de los agricultores entrevistados tuvo problemas con el acceso al crédito, pero la mayoría se mostraban conservadores respecto al crédito.

Las entrevistas exploraron el tema de la rentabilidad en términos generales. Los agricultores diversificados que ya contaban con terrenos y equipos (heredados o comprados en el tiempo) o que ya contaban con

múltiples puntos de venta percibieron que sus ventas mediante ASD eran rentables. Varios de los agricultores no estaban seguros de haber perdido dinero en las ventas hechas a través de ASD y dos sí estaban seguros. En general, la participación en ASD no parece estar contribuyendo significativamente a formar los activos financieros de los miembros.

La falta de seguros de cosechas para los agricultores de ASD se tradujo en falta de una red de seguridad. Varios agricultores perdieron grandes porciones de cosechas en los últimos años debido a problemas climáticos. La disponibilidad de seguros de cosechas con tasas razonables para la producción orgánica no era posible, incluso a mediano plazo. La mayoría de agricultores abordaron los riesgos agrícolas a través de la diversificación: expansión de mercados (primordialmente, mercados de agricultores), ampliación de temporadas (uso de invernaderos) e ingresos por actividades paralelas a la agricultura (turismo, miel).

Los entrevistados indicaron una percepción de un nivel medio a alto en su seguridad financiera durante el periodo del estudio (cuadro 7).

Esta tendencia general fue positiva, aunque el cambio no podría ser atribuido a ASD. Los agricultores sí expresaron su preocupación sobre la viabilidad de ASD a largo plazo y para muchos, sin ASD, ellos dejarían la producción orgánica. Para unos pocos, significaría dejar la agricultura del todo. Para esos agricultores, asumir las responsabilidades y los costos de las actividades de la cadena de valor de ASD no sería viable en términos de riesgos e inversión de tiempo, y vender únicamente en los mercados de agricultores no sería económicamente viable.

Cuadro 5. Ventas brutas de ASD y ventas estimadas de los agricultores (US\$)

Todos los miembros de AH	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL de ventas brutas de AH	237.057	368.423	513.227	572.667	464.390	517.619
Ventas estimadas de los agricultores **	154.087	239.475	333.598	372.234	301.853	336.452

** Con base en 35% de comisión, según el precio de venta que cobró ASD a todos sus miembros como una tarifa por almacenamiento, transporte y mercadeo de productos.

Cuadro 6. Ingresos agrícolas

Ingresos de las personas entrevistadas de ASD (9)	Promedio	Mediana
% de ingreso agrícola	21	15
% de ingreso agrícola de ASD	51	50

Cuadro 7. Percepción de la seguridad financiera por parte de los agricultores de ASD

Clasificación de 1 (ninguna seguridad) a 5 (completa seguridad)	Promedio
¿Qué tan estable o segura diría usted que es su finca en este momento?	3,5
¿Qué tan estable o segura diría usted que fue su finca el año pasado?	3,8
¿Qué tan estable o segura diría usted que fue su finca hace cinco años?	2,86

6 Conclusiones

6.1 Viabilidad comercial de ASD y del programa de AH

ASD y el programa AH han sido presentados como un modelo basado en el mercado para crear sistemas alimentarios regionales y formar activos de capital. Si bien el modelo híbrido social-empresarial es atractivo en el sentido de ofrecer una orientación hacia el mercado, ha resultado ser problemático y muy vulnerable. La necesidad de operar y competir como un negocio lucrativo para generar ingresos puede opacar la misión social, e incluso convertirse en un pasivo para ASD. Que el modelo haya logrado sostenibilidad financiera sigue sin poder probarse, pero después de una década de esfuerzos altamente subsidiados, el que todo siga igual es una opción con base en la composición de los activos de capital.

Los retos de ampliar el suministro de la certificación orgánica para mercados diferenciados como una estrategia de medios de vida no solo los debe enfrentar ASD, la región o el país. ASD ha creado exitosamente el pilar faltante de la infraestructura física para construir un sistema alimentario regional, pero todos los otros capitales se encuentran limitados por los factores ya planteados.

Con base en el contexto y análisis de los activos de capital de ASD, pareciera haber dos opciones principales:

1. Reconocer la necesidad de subsidiar el modelo con fondos blandos a largo plazo y convertir esto en planes; solo una leve modificación de lo mismo, reconociendo que se necesitarán subsidios para apoyar la transición de los agricultores hacia la producción orgánica. Sin embargo, después de más una década con esta estrategia, hay un alto riesgo de fatiga por parte del donante.
2. Traspasar las acciones de AH para convertirla en un negocio lucrativo con una administración profesional. Esto podría incluir varias estrategias de diversificación para maximizar el uso de instalaciones y crear corrientes de ingreso alternativas con la capacidad existente (como el procesamiento de productos locales, sin certificación orgánica, para los mismos grandes compradores); manejar los productos agrícolas convencionales en líneas segregadas; agregar procesamiento de valor agregado y congelado instantáneo. ASD está atravesando un proceso de planificación estratégica, explorando estrategias de diversificación y creando corrientes de ingreso alternativas con base en el conocimiento que tiene de la región y los mercados. Estas estrategias podrían necesitar fondos para subsidiar la producción orgánica.

En octubre de 2010, el Nonprofit Finance Fund, una institución financiera nacional de desarrollo comunitario, realizó un análisis de los negocios sin fines de lucro, el cual brindó herramientas a ASD y a su junta para tomar decisiones fundamentadas e incrementar la eficiencia, sostener los servicios principales y buscar nuevos ingresos. Con los nuevos sistemas contables en AH y ASD, junto con un gerente financiero a tiempo completo, ASD debería estar mejor posicionada para abordar los problemas que restringen su capacidad de formar activos.

6.2 Viabilidad de los medios de vida entre los agricultores de ASD

La dependencia en ASD para obtener asistencia técnica y mercados hace que los agricultores sean

vulnerables ante cualquier cambio en los servicios o las actividades de ASD. El éxito de ASD está estrechamente relacionado al incremento de las ventas, lo cual depende de la expansión del suministro. A pesar de que todos los actuales agricultores de ASD podrían extender su producción mediante los activos físicos existentes, la mano de obra parece ser el factor limitante para los agricultores de pequeña escala que dependen completamente de la mano de obra familiar, puesto que los miembros familiares ejercen labores a tiempo completo que no se relacionan con la agricultura.

Los cuatro agricultores entrevistados que dejaron el programa aclararon que dicha combinación de comisiones altas y volumen bajo (debido a productos rechazados que no cumplían con los estándares de alta calidad) hicieron que las ventas a través de ASD no fueran viables económicamente. Otro reto fue llevar productos frescos de calidad a las instalaciones de empaque en un área montañosa y geográficamente dispersa, lo cual requería pasar más tiempo lejos de la familia.

La dotación de activos no ha cambiado mucho para las familias productoras de ASD, y la contribución de la intervención ha sido mínima, considerando la inversión. El ingreso por la agricultura fue importante para varias familias, pero para otras fue básicamente un ingreso para subsistencia; y tres familias reportaron pérdidas. Para todos los agricultores esto trajo el costo de oportunidad de consumir el tiempo libre para la familia y otros intereses, particularmente para quienes trabajaban a tiempo completo. Durante la época de cosecha, la mayoría de agricultores pasaba varias horas en los campos después de su trabajo a tiempo completo. La cosecha y el transporte de los productos agrícolas a la planta de empaque solía implicar tres horas de viaje ida y vuelta a las instalaciones. Muchos de los entrevistados, o sus cónyuges, cuestionaban cada año si valía la pena. Pero la respuesta seguía siendo “sí” para la mayoría. Las ganancias no parecían ser el principal incentivo. La agricultura era una pasión y una forma de vida: la producción orgánica era una forma de hacer agricultura como administradores ambientales. Como dijo un agricultor: “Hago esto por mi nieta”.

6.3 Síntesis

Las preguntas básicas de este estudio son las siguientes:

- ¿Contribuyeron las intervenciones a la formación de activos y a la viabilidad comercial de ASD?
- ¿Contribuyeron las intervenciones a la formación de activos y a la viabilidad comercial de los miembros de ASD?

El estudio muestra que las intervenciones de cadenas de valor por parte de ASD en la última década, particularmente durante el periodo 2006–2010, han tenido resultados irregulares en cuanto a su contribución a la formación de activos para ASD y sus miembros. La resiliencia y vulnerabilidad ante los impactos fueron negativos para ASD. Los activos físicos llegaron a ser significativos en términos de instalaciones de empaque y presentaron una oportunidad para ASD, la comunidad y los agricultores en la región. Sin embargo, no se formaron activos financieros o podrían ser vistos como negativos, lo que hace vulnerable a la red y al capital humano y social formado. Se establecieron las bases para el capital social, pero los vínculos no fueron fuertes. El programa AH parecía ser vulnerable a cualquier cambio en el mercado. Las conexiones de los compradores con AH eran débiles, debido a la falta de contratos escritos y a una gran dependencia en una sola persona. No existía una inversión sólida en la red por parte de otros actores de la cadena de valor y las barreras de salida eran muy bajas. Si el servicio, la calidad o el personal cambiaban, los compradores simplemente decidían no adquirir los productos de AH, lo que pone en gran riesgo a las familias productoras que invierten en semillas y ventas.

El capital humano aumentó para las familias productoras de ASD, pero dependía mucho de las intervenciones de persona a persona, que no serían viables ante las nuevas demandas o la expansión. Pareciera que los miembros de ASD creían en AH como un vehículo para llegar a los mercados diferenciados y que las intervenciones han contribuido a la formación de activos humanos y sociales en general. Sin embargo, solo unas cuantas familias productoras se han beneficiado realmente en términos de activos financieros y una reducción en su vulnerabilidad.

Éxito en el desarrollo de cadenas de valor en favor de los pobres vinculadas a la dotación de activos: esta y otras lecciones de la herramienta 5Capitales

Jason Donovan, Dietmar Stoian, John Fisk y Michelle F. Muldoon¹

Resumen

Este capítulo resume las lecciones aprendidas en los estudios de caso basados en la herramienta 5Capitales. Una lección importante es que el éxito en el DCV está vinculado a los activos que las familias productoras tienen a su disposición antes de involucrarse en una iniciativa de cadenas de valor. Los círculos virtuosos de formación de activos tienen más probabilidades de funcionar cuando sus dotaciones de activos originales son mayores. Si bien esta es una buena noticia para las familias en mejores condiciones económicas, la lección tiene otras implicaciones para las familias más pobres, cuyas dotaciones de activos son más limitadas. Las familias pobres requieren apoyo para formar un mínimo de existencias de activos productivos que les permita participar de forma efectiva en las cadenas de valor. Otra lección es que el fortalecimiento de los activos no consumibles, como los capitales humano y social, ayuda a amortiguar las caídas en los procesos de formación de activos. En cuanto a las empresas locales, los casos muestran su potencial para complementar la formación de activos a nivel familiar, pero esto suele implicar que hay una demora, mientras las empresas intentan formar su propia base de activos. Además, la formación de activos de capitales físico y humano es más fácil que la formación de capitales social y financiero. Minimizar la vulnerabilidad de las empresas locales requiere tener acceso a una variedad de servicios técnicos, empresariales y financieros que, a la vez, implica una mayor coordinación entre los actores de la cadena y los proveedores de servicios. Si los servicios brindados a familias productoras de pequeña escala y a empresas locales son integrales y complementarios, se pueden lograr mayores ganancias en la formación de activos en periodos más cortos. Concluimos que un enfoque basado en activos para el DCV, como lo sugiere la herramienta 5Capitales, permite una evaluación más amplia y una mejor identificación de los impactos del DCV, los cuales tienen el potencial de mejorar continuamente las iniciativas de cadenas de valor que pretenden lograr un mayor impacto en la reducción de la pobreza de las familias productoras de pequeña escala.

¹ Jason Donovan es especialista en mercadeo de World Agroforestry Center. Dietmar Stoian es líder del Programa de Sistemas de Productos Básicos y Recursos Genéticos de Bioversity International. John Fisk es director del Wallace Center en Winrock International. Michelle F. Muldoon es oficial de programa de Wallace Center. Los autores desean agradecer a Ashley Taylor en Winrock por su apoyo al elaborar este capítulo. Para contactar: j.donovan@cigiar.org.

1 Introducción

El potencial para que las familias productoras de pequeña escala participen de forma efectiva en mercados de alto valor para productos agrícolas y forestales y para que fortalezcan su resiliencia de medios de vida depende en gran parte del acceso a la combinación adecuada de activos en cantidades suficientes y en el momento adecuado. De igual manera, las empresas locales que tienen relaciones empresariales con las familias productoras requieren un nivel mínimo de dotación de activos para evolucionar en operaciones viables y responder a las demandas de los compradores y los proveedores de materia prima. Este es un tema central en los estudios de caso de este volumen, los cuales se basan en la aplicación de la herramienta 5Capitales para evaluar los impactos que tiene el desarrollo de cadenas de valor (DCV) en la pobreza². Este capítulo sinóptico reúne la evidencia y muestra las implicaciones para el diseño y la evaluación de las intervenciones por parte de las ONG, las agencias gubernamentales y otros proveedores de servicios externos. Las lecciones aprendidas podrían también guiar a las empresas privadas que estén interesadas en apoyar el DCV con familias productoras de pequeña escala mediante nuevas formas de interacciones empresariales.

El enfoque en los activos se une a la lista de factores que usualmente se consideran cruciales para el éxito empresarial y el DCV, tales como el acceso a la infraestructura básica, habilitadores de marcos políticos y legales, y las condiciones macroeconómicas y de mercadeo favorables^{3,4,5}. Entender la dotación de activos y el proceso de formación (y erosión) de activos para el diseño y la implementación de iniciativas de DCV requiere un enfoque integrado e introduce

un nivel de mayor complejidad en el DCV, que suele implicar costos adicionales para los estudios de línea de base, el monitoreo y la evaluación. Sin embargo, estos costos adicionales pueden ser considerados como inversiones necesarias a la luz de la urgente necesidad de brindar una evidencia convincente para la reducción de la pobreza a través del DCV y los enfoques complementarios.

El capítulo comprueba los impactos del DCV en la pobreza a partir de los hallazgos de los cinco estudios de caso presentados en este volumen. Está estructurado de la siguiente forma: la sección 2 presenta las cinco lecciones clave que emergieron de los estudios de caso. Estas lecciones se relacionan con las familias productoras de pequeña escala y su capacidad para formar activos en respuesta al DCV; el rol de las empresas, organizaciones e individuos locales que los vinculan con otros actores de la cadena de valor; y la utilidad de la herramienta 5Capitales para las iniciativas de DCV actuales y futuras. La sección 3 presenta recomendaciones para el diseño de las intervenciones e interacciones del DCV, así como para la evaluación de los resultados intermedios (*outcomes*) e impactos del DCV. La sección final brinda comentarios sobre cómo aumentar los impactos del DCV en la pobreza.

2 Lecciones de los casos

Tradicionalmente, las evaluaciones del DCV se han enfocado en el aumento en los flujos de ingresos de las familias productoras de pequeña escala. En algunos de los casos presentados en este volumen, se detectaron flujos de ingresos significativamente más altos durante los periodos de evaluación; en otros casos,

2 Donovan, J; Stoian, D. 5Capitales: una herramienta para evaluar los impactos del desarrollo de cadenas de valor sobre la pobreza. Turrialba, CR, CATIE, 75 p. (Serie Técnica 55, Colección de Desarrollo Empresarial Rural no. 7).

3 Cramer, C. 1999. Can Africa industrialize by processing primary commodities? The case of Mozambican cashew nuts. *World Development* 27(7):1247–1266.

4 Kaplinsky, R; Readman, J. 2001. Integrating SMEs in global value chains: towards partnership for development. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Vienna.

5 Gorton, M; Dumitrashko, M; White, J. 2006. Overcoming supply chain failure in the agri-food sector: a case study from Moldova. *Food Policy* 31:90–103.

los flujos de ingresos no fueron significativamente más altos, pero hubo otros beneficios importantes que surgieron del DCV. Por ejemplo, el ingreso por la venta de vegetales frescos aumentó en 13% durante un periodo de cuatro años en Afganistán, donde el mayor ingreso lo percibieron las mujeres. En India, las familias de tejedores reportaron un incremento en su ingreso de aproximadamente 50%, a raíz del aumento en la productividad y en una mayor demanda de su trabajo por parte de los compradores en los eslabones intermedios o finales de la cadena. En Nicaragua, los aumentos en el ingreso para los productores de café fueron considerables, pero podrían atribuirse solo de forma parcial al DCV, ya que la tendencia general del mercado era favorable. El constante aumento en los precios internacionales del café durante el periodo de evaluación con respecto a los precios para el café certificado no solo contribuyó a un mayor ingreso, sino que también motivó a los productores de café para participar en mercados convencionales y certificados. En los Estados Unidos, la porción de ingresos provenientes de la agricultura en comparación con los ingresos totales fue relativamente pequeña, y no se reportaron incrementos reales en el ingreso durante el periodo de la evaluación. En algunos casos, como el de Afganistán y Nicaragua, se detectaron incrementos importantes en el acceso al crédito, lo que estuvo directamente vinculado a las intervenciones de DCV.

En todos los casos hubo considerables avances en la formación de capital humano, lo cual fue posible, en gran parte, a las intervenciones de DCV. En el caso de Afganistán, un mayor conocimiento de la producción de vegetales ayudó a alcanzar casi el doble de la producción. En el caso de la región apalache en los Estados Unidos, los agricultores que antes producían tabaco adquirieron el conocimiento y las habilidades para producir vegetales orgánicos y cumplir con los requisitos de calidad de los supermercados regionales en un periodo de cinco años. El capital humano se formó a través de una combinación de asistencia técnica del comprador local (con el apoyo de donantes y ONG) y apoyo de otros agricultores vinculados con la cadena de valor de vegetales orgánicos (por ejemplo, mediante escuelas de campo o aprendizaje

por pares). La mayoría de los agricultores en el caso de los Estados Unidos ya contaba con capital humano y activos complementarios (como capital físico y financiero), lo que probablemente facilitó la acumulación de capital humano para pasar de la producción de tabaco a la producción de vegetales orgánicos. Otro ejemplo interesante de acumulación de capital humano fue el de Nicaragua, donde los miembros de la cooperativa Soppexcca empezaron a usar técnicas más amigables con el medio ambiente para el tratamiento poscosecha del café, así como técnicas de cosecha que garantizaban una mayor calidad de la materia prima entregada a la cooperativa. La asistencia técnica brindada por los técnicos de la cooperativa cumplió un rol importante para facilitar estos cambios. No obstante, los miembros de Soppexcca mostraron una menor capacidad para adoptar prácticas más complejas, como buenas prácticas agrícolas para el manejo del café, debido a la falta de activos complementarios (por ejemplo, capacidad para cubrir mayores costos de mano de obra), bajos niveles de capital humano preexistente, y brechas en la oferta de asistencia técnica por parte de la cooperativa.

El capital físico también aumentó en los diferentes casos, con implicaciones importantes para la formación de otros activos de capital natural y social. En Afganistán, por ejemplo, las familias aumentaron significativamente la producción de vegetales a través de la adquisición de sistemas de microirrigación. En Nicaragua, muchas familias adquirieron infraestructura para el manejo poscosecha del café, lo que resultó en menores impactos ambientales y una mejor calidad del café. La construcción de oficinas para las cooperativas en las comunidades rurales ofreció la posibilidad de descentralizar los servicios de Soppexcca y mejoró la coordinación con la cooperativa. En Colombia, muchas familias lograron tener acceso a teléfonos móviles como resultado de un mayor ingreso, lo que facilitó la comunicación para el mercadeo de vegetales frescos. Las familias también reportaron mayores compras de insumos de producción e infraestructura agrícola. En India, alrededor de 30% de las familias de tejedores compró nuevos equipos de tejido, lo cual aumentó la productividad en 28%.

En los Estados Unidos, los agricultores habían adquirido niveles relativamente altos de capital físico por décadas o generaciones; por lo tanto, no reportaron cambios significativos en las dotaciones de capital físico en relación con las intervenciones. Los esfuerzos en India para apoyar la producción de tejidos Chanderi a través de la construcción de almacenes comunitarios e instalaciones de procesamiento aún no han rendido frutos, pues la calidad de los servicios brindados fue considerada por los tejedores como inferior a los servicios brindados por otros actores del mercado.

Los avances en el capital social fueron menos comunes en todos los casos. En Afganistán, la formación de capital social se dio en un contexto que enfrentaba barreras de género y un conflicto bélico prolongado. Los logros incluyeron la participación de mujeres agricultoras en la capacitación, la creación de grupos comunitarios de ahorro y la creación de vínculos empresariales entre mujeres. En el caso de Nicaragua, el capital social entre los miembros productores de Soppexcca fue relativamente alto al inicio del periodo de evaluación, y permaneció alto durante el periodo del estudio. Este resultado reflejó la estructura administrativa relativamente estable y efectiva de Soppexcca; su capacidad de brindar servicios para la producción de café y para amortiguar el choque de precios a través del acceso a mercados de comercio justo; y su compromiso de apoyar los medios de vida de los miembros (por ejemplo, con asistencia para resolver conflictos de tenencia de tierra y provisión de becas escolares). Los avances limitados en la formación de capital social en los casos de los Estados Unidos y Colombia ocasionaron serios cuestionamientos con respecto a la sostenibilidad de las cadenas. Sin embargo, en ambos casos, los esfuerzos por formar una cadena de valor eran relativamente recientes y coincidían con el inicio del periodo de evaluación. Estas iniciativas recién formadas pretendían vincular a las familias productoras con los mercados de alta demanda de frutas y vegetales frescos, lo que indiscutiblemente requiere mayores existencias de capital social.

Los adelantos en la formación de capital natural fueron inconsistentes entre los casos. El caso de

Nicaragua muestra cómo los esfuerzos de una cooperativa y las ONG que le apoyaron facilitaron la formación de capital natural. En este caso, la mayoría de las familias productoras de café lograron, generalmente a través de una combinación de sus propios ingresos y crédito de la cooperativa, ampliar su extensión de tierra, establecer nuevas plantaciones de café o renovar las plantaciones existentes. Dado el importante rol que cumple la producción de café en la generación de ingresos para la mayoría de estas familias, dichos avances podrían generar un círculo virtuoso de formación de activos. Sin embargo, el caso también enfatizó la necesidad de que las familias abordaran de una mejor manera los problemas de productividad del café, incluyendo el acceso a fertilizantes para el manejo de suelos, y mejores servicios e insumos para el tratamiento de plagas y enfermedades del café. El caso de los Estados Unidos presentó resultados intermedios mixtos. Los agricultores de vegetales pudieron adoptar prácticas agrícolas más sostenibles; sin embargo, los terrenos para la producción orgánica eran pequeños y la expansión fue limitada durante el periodo de evaluación; esto reflejó, en parte, que la agricultura era una actividad de medio tiempo para la mayoría de las familias. Los resultados en Colombia también fueron mixtos: muchas de las familias que cultivaban vegetales pudieron mejorar la fertilidad del suelo a través de un mayor acceso a fertilizantes y usar las tierras subutilizadas para la producción de vegetales; no obstante, algunas familias reportaron una ampliación de sus terrenos. En Afganistán, si bien las áreas para la producción de vegetales no cambiaron, las familias pudieron hacer un mejor uso de sus terrenos a través del acceso a sistemas de irrigación por goteo apoyadas por las intervenciones de DCV. El cuadro 1 muestra un resumen de la formación de activos a nivel de familia.

Los estudios de caso subrayaron el rol crítico que cumplen las empresas locales en la provisión de servicios a los productores y las productoras de pequeña escala y la capacidad de estas empresas de responder a las demandas de los compradores en los eslabones intermedios o finales de la cadena. Al mismo tiempo, es evidente que muchas de estas empresas luchan por convertirse en operaciones

Cuadro 1. Resumen de formación de activos a nivel de familia en los cinco estudios de caso (+++ = avance significativo en la formación de activos; ++= avance moderado en la formación de activos; += avance limitado en la formación de activos)

Estudio de caso	Natural	Físico	Social	Humano	Financiero
Nicaragua—café certificado	++ Expansión considerable del área total de terrenos, expansión del área de plantaciones de café y plantaciones renovadas de café; nivel aún bajo de fertilidad del suelo y productividad de plantas	++ Ampliación de equipo para el manejo de poscosecha de café; carencia de infraestructura, herramientas, e insumos para otras actividades agrícolas	++ Altos niveles preexistentes, servicios nuevos/ ampliados por Soppexcca (por ejemplo, crédito); las ventas sin contrato aún comunes y los avances en la participación de los miembros en la gobernanza de Soppexcca limitada	++ Nuevas habilidades para la mayoría de los miembros que ayuda a mejorar la calidad del café y a reducir los impactos ambientales; las habilidades para el manejo de las plantaciones de café todavía limitadas	+ Riesgo menor al acceder a la cadena de café certificado; acceso a crédito, pero los préstamos generalmente pequeños; limitado impacto del DCV sobre los ingresos debido a las ventas a otros compradores y un aumento constante en los precios convencionales del café
Colombia—vegetales	+ Ningún cambio en la ampliación de los terrenos ni en las prácticas para reducir el impacto ambiental o mejorar la salud de los suelos; mayor uso de fertilizantes debido a un ingreso mayor por la producción de vegetales; falta de monitoreo de la calidad del suelos o agua	+ Mayores compras de insumos de producción y mayores niveles de consumo debido al incremento de los ingresos; inversiones en nuevas herramientas y maquinaria por parte de algunos miembros	+ Nueva colaboración para la compra de insumos y el mercadeo a través de su vínculo con La Alianza; La Alianza altamente dependiente de los fondos del proyecto	++ Adquisición e implementación de nuevas destrezas relacionadas al manejo poscosecha (esencial para el acceso a supermercados) y diversificación de la producción de vegetales	+++ Incremento de 88% en los ingresos debido a precios más altos pagados por los supermercados (principal fuente de ingresos de la producción de vegetales); flujos de ingresos más estables
Afganistán—vegetales	+ Productividad mejorada gracias a la irrigación, uso de abono orgánico y una mayor densidad de las plantaciones; ningún cambio en el área con producción; falta de monitoreo de la calidad del agua o suelo	+ Infraestructura básica de invernadero y varias herramientas pequeñas compradas para la producción de vegetales, por un promedio de US\$79 durante el periodo de evaluación	++ Niveles extremadamente bajos de capital social preexistente; formación de grupos de ahorro comunitario; nuevo acceso a crédito e insumos de producción por medio de agentes de ventas (compradores)	++ Adquisición de nuevas habilidades, en especial por parte de las mujeres, en relación con la producción y la productividad del manejo poscosecha	++ Aumento de 46% en el ingreso promedio a través de la producción de vegetales; por primera vez, la mayoría de las familias con acceso al crédito para la producción agrícola

Estudio de caso	Natural	Físico	Social	Humano	Financiero
India— tejidos	NA No se investigaron los cambios en el capital natural	+ Ningún incremento en el número de telares instalados; sin embargo, los telares existentes poco utilizados; aumento de herramientas para el procesamiento previo y posterior de los tejidos en aproximadamente un tercio de las familias	+ Una mayor competencia local y mejores salarios facilitados por las asociaciones pertenecientes a tejedores, así como acceso a capacitación y otros servicios; las asociaciones vulnerables ante la disminución de financiamiento de proyectos	++ Grupos pequeños de tejedores capaces de lograr diseños innovadores y mejorar los procesos de teñido; sin embargo, ningún incremento importante reportado por la mayoría de tejedores en sus habilidades o conocimientos para la producción de tejidos	++ Incremento de 48% en el ingreso promedio mensual, con una vasta mayoría de ingresos familiares provenientes de la producción de tejidos; el acceso al crédito aún limitado
Estados Unidos— vegetales	+++ Incremento notable en el compromiso para promover la fertilidad y conservación de los suelos mediante labranza, recubrimiento y zonas de amortiguamiento; monitoreo de la calidad del suelos y agua; el área de certificación orgánica casi duplicado	+ Altos niveles preexistentes de capital físico formado a lo largo de las décadas previas al periodo de evaluación	++ Relaciones de confianza con Appalachian Harvest (AH) basadas en el profesionalismo y el suministro de servicios de calidad; altos costos a raíz de las ventas a AH (la mayor parte de la producción vendida fuera de AH); AH aún vulnerable ante los choques	+++ Considerable fortalecimiento de habilidades y conocimientos en relación con la transición de producción tabacalera a producción de vegetales orgánicos para su venta a supermercados— AH con un rol importante en el proceso	+ Ingreso por medio de venta de vegetales orgánicos a AH en promedio 10% de los ingresos totales; ingreso por actividades distintas a la agricultura y las ventas en otros puntos de venta aún importantes; crédito accesible pero el seguro de cosechas inaccesible

empresariales viables. En Nicaragua, por ejemplo, la mayoría de los caficultores vinculados a Soppexcca identificó a la cooperativa como su única fuente de asistencia técnica y crédito. Sin embargo, Soppexcca ha luchado por equilibrar la necesidad de apoyar a sus agricultores y la necesidad de formar su propia base de activos. La cooperativa sigue siendo vulnerable a la disminución del apoyo por parte de las ONG, los cambios en el personal con puestos clave y la aguerrida competencia por el café verde. De igual forma, los agricultores de vegetales orgánicos en los Estados Unidos recibieron mucho apoyo de Appalachian Harvest (AH)—la operación comercial de la ONG Appalachian Sustainable Development

(ASD)—para su transición hacia la producción orgánica. Empero, AH luchó con los altos costos y la baja lealtad de sus miembros, debido en parte a los estrictos requisitos de calidad impuestos a los miembros para cumplir con las demandas de los compradores. Los estudios de caso en India y Colombia subrayaron las dificultades de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de las áreas rurales para brindar servicios a sus miembros y surgir como operaciones viables durante el curso de una sola intervención de proyecto. Esto confirma los hallazgos de una evaluación mundial de empresas rurales comunitarias (un subgrupo importante de empresas locales) con estudios de caso de Asia, África, América Latina y

los Estados Unidos realizada por Donovan, et al.⁶, así como los hallazgos de los estudios realizados por Bernard y Spielman, et al.⁷, Markelova et al.⁸, y Donovan y Poole⁹.

En todos los casos, las empresas que trabajaron directamente con las familias productoras de pequeña escala recibieron considerable apoyo del gobierno y de las organizaciones de desarrollo, lo que permitió a las empresas proveer servicios a sus miembros y mejorar su propia dotación de activos. En algunos casos, las mejoras a nivel empresarial se tradujeron rápidamente en formación de activos para las familias. Por ejemplo, la formación de capital físico que lideró AH en los Estados Unidos (que incluyó una moderna instalación de empaque y camiones con sistema de refrigeración) permitió a la empresa ampliar su red de proveedores y satisfacer la demanda de productos frescos por parte de los compradores en los eslabones intermedios o finales de la cadena. En Colombia, los subsidios para la compra de espacio de almacenaje permitieron que La Alianza Hortofrutícola del Sur diversificara rápidamente su base de compradores de zonas urbanas y, por ende, ofreciera precios más altos a sus miembros. Sin embargo, en otros casos, puede que existan demoras importantes entre el mejoramiento de las empresas y la formación de activos a nivel de familia, lo que podría reflejar la necesidad que tienen las empresas de formar su propia dotación de activos, a la vez que intentan mejorar y expandir su suministro de materias primas proveniente de familias productoras. Por ejemplo, en Nicaragua, la capacidad de Soppexcca para proveer servicios a sus miembros se formó a lo largo de varios años. Más recientemente, Soppexcca decidió invertir una suma considerable en la compra de instalaciones para procesamiento

en seco, que consideraba importante para su crecimiento a largo plazo; sin embargo, a raíz de esa inversión, los servicios mejorados para sus miembros podrían sufrir a corto o mediano plazo. Aun así, es probable que la formación de activos a nivel de empresa se traduzca, tarde o temprano, en formación de activos a nivel de familias.

Las siguientes lecciones generales, relacionadas con el diseño, la implementación y la evaluación de las intervenciones e interacciones para el DCV, se extrajeron de los casos estudiados.

- **Las estrategias de vida son importantes en el diseño del DCV:** Los estudios de caso demuestran que las estrategias seguidas por las familias cumplieron un rol significativo en la generación de resultados intermedios e impactos del DCV. En algunos casos, las estrategias de vida obstaculizaron la participación de las familias en la cadena de valor. Por ejemplo, en los Estados Unidos, los agricultores con una dotación de activos preexistente y relativamente amplia no estaban dispuestos a intensificar su participación en la cadena de valor de vegetales orgánicos frescos. Esto se reflejó, en parte, en el alto porcentaje de familias que abandonaron la cadena de valor o que redujeron su participación al pasar el tiempo. Muchos de los agricultores de la muestra en los Estados Unidos estaban jubilados o tenían empleos fuera de la finca, y la mayoría consideraba sus actividades agrícolas como una fuente complementaria de ingresos. Dados los estrictos requisitos de calidad impuestos por los supermercados, muchos agricultores preferían vender sus vegetales por medio de canales informales, tales como los mercados de agricultores. En Nicaragua, la

6 Donovan, J; Stoian, D; Poole, N. 2008. Global review of rural community enterprises: the long and winding road to creating viable businesses, and potential shortcuts. Technical Series, Technical Bulletin 29, Rural Enterprise Development Collection 2. CATIE, Costa Rica, Turrialba.

7 Bernard, T; Spielman, D. 2009. Reaching the poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia. *Food Policy* 34:60–69.

8 Markelova, H; Meinzen-Dick, R; Hellin, J; Dohrn, S. 2009. Collective action for smallholder market access. *Food Policy* 34:1–7.

9 Donovan, J; Poole, N. 2013. Asset building in response to value chain development: lessons from taro producers in Nicaragua. *International Journal of Agricultural Sustainability* 11(1):23–37.

mayoría de familias productoras de pequeña escala depende de los ingresos generados en la finca para su supervivencia; sin embargo, una limitada dotación de activos, aunada a la necesidad de reducir el riesgo en la generación de ingresos y garantizar la seguridad alimentaria, significó que muchas familias no pudieran hacer las inversiones necesarias para intensificar su participación en la cadena de valor de café certificado. Por otro lado, la evidencia de India y Colombia comprobó que cuando las intervenciones complementaban a las estrategias de vida y no requerían mayores compromisos para el uso de sus escasos activos, las familias eran más propensas a realizar las inversiones necesarias para participar de forma efectiva en la cadena. Después de todo, las familias productoras de pequeña escala con escasos recursos optimizan su sistema de medios de vida como un todo, en lugar de hacerlo para un elemento específico del sistema, como la producción de vegetales orientada al mercado. El dilema implícito entre la especialización y la diversificación aún no ha sido estudiado adecuadamente por las iniciativas de DCV; se debería, por lo menos, determinar las disyuntivas asociadas al dilema y realizar esfuerzos para minimizarlo.

- **El acceso parcial a los insumos y servicios prolonga las vías de impacto:** Los estudios de caso destacan las dificultades que las familias productoras de pequeña escala y las empresas locales enfrentan al formar su dotación de activos en periodos relativamente cortos, aunque haya mejor acceso a insumos y servicios. Lo anterior se debe, en parte, a que no tienen acceso oportuno a la combinación correcta de insumos y servicios técnicos, empresariales y financieros, dada la heterogeneidad de la dotación de activos y la capacidad de respuesta entre ellos. En general, los proveedores de servicios empresariales enfrentan una competencia desleal a raíz de los insumos auspiciados o subsidiados por el gobierno y, por lo tanto, es poco probable que busquen a los productores y a las productoras de pequeña escala o a las empresas rurales emergentes. Las ONG y otros tipos de proveedores de servicios apoyados por proyectos tienden a

no aliarse con otros que ofrezcan servicios complementarios, lo cual es una oportunidad perdida para aumentar la efectividad de las intervenciones para el DCV. En la mayoría de los casos, los insumos y servicios disponibles para las familias con el fin de mejorar sus capacidades productivas en la finca no fueron suficientes. En Nicaragua y Colombia, por ejemplo, la principal fuente de crédito para la producción anual y las inversiones estratégicas en agricultura fue las cooperativas y asociaciones de productores. A menudo, esto fue insuficiente, y solo los productores más grandes tenían acceso al crédito de los bancos locales. Para muchas familias, el acceso limitado a insumos de producción agrícola era una seria restricción. En Nicaragua, por ejemplo, las familias productoras de café convencional y orgánico no siempre podían comprar fertilizantes ni agroquímicos apropiados para el manejo de plagas y enfermedades a pesar de tener un mejor acceso a créditos, porque éstos solían ser muy pequeños, el crédito era necesario para cubrir las necesidades inmediatas de consumo, y los costos para la compra de insumos eran relativamente altos. La escasez de mano de obra para la producción agrícola se identificó como un factor limitante para las familias productoras en el estudio de caso de los Estados Unidos. La temática de responsabilidad ambiental y social solo se abordó en los casos de Nicaragua y Estados Unidos, aunque en ambos casos de manera parcial.

- **La dotación insuficiente de activos restringe la participación de las familias productoras de pequeña escala en el DCV:** El estudio de caso realizado en Nicaragua revela cómo los bajos niveles de dotación de activos limitan la participación de las familias pobres en cadenas de valor más exigentes. En este caso, la dotación de activos fue muy baja para que algunas de las familias productoras pudieran aumentar su inversión e involucrarse en mercados de mayor valor. Por ejemplo, la participación en la cadena de valor de café certificado requería una inversión significativa para renovar cafetales, aumentar el área de cultivo, contratar mano de obra, obtener fertilizantes y mantener su certificación.

Aproximadamente dos tercios de las familias de la muestra pudieron aprovechar el crédito, la asistencia técnica y los otros servicios ofrecidos por la cooperativa para expandir e intensificar su producción de café; estas familias contaban con significativas dotaciones de capital natural y financiero antes de las intervenciones en DVC. No obstante, las familias restantes tenían dificultad para incrementar su producción de café, a pesar de tener un mejor acceso a los servicios y un mucho mejor ambiente para el mercadeo. Estas familias eran más propensas a depender de otros ingresos, aparte de la agricultura, para cubrir sus necesidades y enfrentaban desafíos fuertes al dedicar tiempo y activos en la producción de café. Necesitarían intervenciones sin una orientación al mercado, incluyendo transferencias sociales y asistencia técnica, para estar preparadas para el DCV. Aun así, muchas iniciativas de cadenas de valor abordan a las familias productoras de pequeña escala como un grupo uniforme de actores clave con la misma capacidad de respuesta.

- **Las familias productoras de pequeña escala formaron algunos elementos de su base de activos pero todavía quedan grandes brechas:** Ya sea para responder a los cambios en el contexto o al acceso a nuevos servicios, los estudios de caso mostraron que, por lo general, las familias productoras formaron elementos importantes de su base de activos durante el periodo evaluado. Por ejemplo, los casos de Colombia y Nicaragua enfatizaron los avances en el capital financiero. Los casos de los Estados Unidos, Afganistán e India reportaron avances en la formación de capital humano. Mientras tanto, el caso de Nicaragua mostró mayores avances en el capital natural. Sin embargo, el progreso en la formación de activos fue irregular para las cinco clases de activos. En el caso de Colombia, las familias productoras de vegetales formaron su dotación de capital físico, financiero y humano, pero tuvieron un avance notablemente inferior en términos de capital social y natural. En los casos de India y Afganistán, los avances se concentraron en las dotaciones de capital humano y social. Cuando las intervenciones para el DCV se enfocan en

las familias pobres, es posible que las ganancias en la dotación de activos sean insuficientes para avanzar hacia la resiliencia en los medios de vida. Por ejemplo, aunque los caficultores en Nicaragua recibieron créditos y asistencia técnica por primera vez a través de su afiliación con la cooperativa y su vínculo con la cadena de valor de café especial, en ocasiones el crédito era muy pequeño y no permitía realizar inversiones estratégicas en la producción de café; además, el acceso a la asistencia técnica era esporádico y obstaculizaba hacer cambios importantes en las técnicas de producción.

- **Vínculos vulnerables con las cadenas de valor:** En todos los casos, las empresas locales ofrecieron diversos servicios a las familias productoras o a clientes mientras respondían a la demanda de los compradores en los eslabones intermedios o finales de la cadena y, en algunos casos, en alianza con organizaciones de desarrollo. Las empresas mantuvieron su dotación de capital durante los periodos de evaluación y lograron un crecimiento importante de capital, especialmente en cuanto a capital físico y humano. En general, la evidencia sugiere que las ganancias en el capital social y financiero fueron más modestas. Las empresas locales pudieron incrementar o mantener su base de activos a pesar de que tuvieron que operar en ambientes empresariales difíciles, a menudo caracterizados por una infraestructura deficiente, un limitado acceso a insumos y servicios básicos, y políticas dirigidas a las grandes empresas y a PyMES urbanas, más que al sector rural. Aún así, la formación de activos fue parcial para lograr empresas económicamente viables durante los periodos de evaluación. Una conclusión importante de los casos de Nicaragua y los Estados Unidos fue el alto grado de vulnerabilidad de las empresas locales ante los choques internos y externos, como la salida de personal clave o la pérdida de fuentes externas de financiamiento. En Nicaragua, la cooperativa enfrentó brechas importantes en la base de activos, particularmente en lo que respecta al capital humano y financiero, tornándose altamente vulnerable a cambios en el contexto del mercado o a la partida de una o dos personas clave.

- **El enfoque basado en activos para la evaluación del DCV permite un DCV de mayor impacto:** Como se mencionó anteriormente, la mayoría de las evaluaciones de DCV se enfocan en los cambios en los ingresos, los resultados inmediatos (*outputs*) u otros indicadores relativamente sencillos. Esos tipos de evaluaciones proveen los fundamentos para juzgar la efectividad de una intervención específica de DCV. Sin embargo, dada la complejidad en la que se desarrolla el DCV, medidas tan simples podrían llevar a conclusiones erróneas y a perder oportunidades para fundamentar mejor el ajuste de las intervenciones actuales y el diseño de las intervenciones futuras. En Nicaragua, por ejemplo, las familias productoras de pequeña escala y bajos recursos lograron mejoras importantes en la dotación de activos pero, por lo general, tuvieron dificultades para convertir las ganancias en mayor productividad o flujo de ingresos. Sería incorrecto concluir que las intervenciones para el DCV en Nicaragua fracasaron o tuvieron un impacto limitado. El caso de Nicaragua destacó las brechas en el capital social y humano de la empresa, específicamente la limitada capacidad de los líderes electos para participar en la formulación de estrategias y supervisar la administración, lo que dejó a la empresa en una posición vulnerable ante los cambios de administración. Otro ejemplo proviene del caso de los Estados Unidos, donde las limitaciones de las familias productoras de pequeña escala para intensificar su participación en una cadena de valor bastante exigente (vegetales orgánicos frescos) reflejó las preferencias económicas y las decisiones de estilos de vida. La implementación de 5Capitales no es fácil; requiere tiempo, recursos y disposición para aceptar su complejidad. No todos estos factores estarán presentes en una iniciativa de DCV; sin embargo, cuando el objetivo del DCV sea la reducción de la pobreza y cuando el DCV implique que los productores y las productoras de pequeña escala deban hacer una inversión considerable, 5Capitales proveerá un marco conceptual útil para comprender mejor el potencial y las limitaciones del DCV.
- **Es imperativo que haya más aprendizaje y reflexión crítica:** Los estudios de caso hicieron surgir tantas preguntas como respuestas en torno a la relación entre el DCV y la formación de activos. Por ejemplo, en el caso colombiano, los productores reportaron varias formas en las que incrementaron sus habilidades y conocimientos para la producción hortícola; sin embargo, también reportaron que la producción aumentó principalmente por un mejor acceso a los fertilizantes. ¿Por qué no pudieron los agricultores aprovechar la información obtenida en las capacitaciones? ¿Qué cambios deben hacerse en futuras capacitaciones y en otras intervenciones de DCV para mejorar la productividad? En el caso de Nicaragua, las familias productoras a menudo consideraron como inaccesible o poco útil la asistencia técnica brindada por la cooperativa. ¿Cómo podría la cooperativa proveer a sus técnicos los incentivos apropiados y las herramientas necesarias para satisfacer las necesidades de sus miembros? En el caso de Afganistán, las agricultoras reportaron ganancias en sus dotaciones de capital físico. ¿Fueron estas ganancias suficientes para aumentar de forma significativa la productividad en las fincas? ¿Qué herramientas, maquinaria o infraestructura hacen falta? Las respuestas a estas preguntas requieren de la participación de los actores clave en el DCV para la reflexión crítica, el diseño de estrategias y el aprendizaje. En conjunto, los casos también sugieren preguntas importantes para el diseño general de DCV, incluyendo la existencia de círculos virtuosos de formación de activos, donde la formación de un activo (como el capital financiero) conlleva a la formación de otros (como el capital humano o físico), y a la existencia de umbrales mínimos de activos que podrían excluir o limitar la capacidad de las familias más pobres de beneficiarse del DCV. Se requieren más investigación para identificar maneras viables de 1) maximizar los círculos virtuosos de formación de activos a nivel de familias y entre empresas locales y familias productoras de pequeña escala; 2) minimizar el estancamiento o la erosión de activos; 3)

asegurar un impacto y resultados intermedios positivos en cuanto al género; y 4) minimizar los compromisos recíprocos entre las actividades de medios de vida orientadas al mercado y aquellas orientadas a la subsistencia.

3 Conclusiones y recomendaciones

Si el DCV pretende abordar con mayor efectividad la pobreza rural, su diseño y evaluación deberían considerar las complejas necesidades y realidades de las personas de escasos recursos que viven en las zonas rurales. Esto incluye reconocer que las actividades orientadas al mercado, aunque importantes, no son elementos exclusivos de las estrategias de vida en las zonas rurales. Las actividades de subsistencia enfocadas en los alimentos y la seguridad alimentaria pueden tener igual o mayor importancia. Ambos tipos de actividades de medios de vida, junto con valores que no pertenecen al mercado, como las redes sociales y fiduciarias, tienen una fuerte dimensión de género que el DCV debe tomar en cuenta^{10,11,12}. En muchos casos, el DCV requiere programas complementarios y orientados al crecimiento económico, tales como mejoras en infraestructura y servicios locales, marcos políticos y legales, mercados locales para productos agrícolas y forestales, y generación de ingresos mediante servicios y empleos fuera de la finca. No obstante, hay una brecha de información en lo que respecta a las intervenciones e interacciones necesarias para formar cadenas de valor viables con las familias productoras de pequeña escala y para reducir la pobreza rural de forma eficaz. Las medidas tradicionales, en términos de resultados inmediatos, empleo e ingresos, se quedan cortas, ya que solo brindan respuestas parciales ante lo que hace que los medios de vida rurales sean resilientes.

La aplicación de la herramienta 5Capitales, como se ilustra en los cinco estudios de caso incluidos en este volumen, ayuda a cerrar esta brecha de información. Proporciona reflexiones sobre cambios significativos en los medios de vida y activos empresariales a nivel de empresas locales y de familias productoras de pequeña escala, que vinculan a éstos últimos con los actores en los eslabones intermedios o finales de la cadena. Un enfoque basado en activos para comprender los impactos que tiene el DCV en la pobreza puede implicar un costo mayor que llevar a cabo una evaluación centrada en unos cuantos indicadores clave; sin embargo, vale la pena la inversión, pues permite que las intervenciones e interacciones del DCV se rediseñen, de forma que se pueda lograr un impacto más significativo y duradero a nivel familiar y empresarial.

Con base en las lecciones clave de los estudios de caso, ofrecemos las siguientes recomendaciones para el diseño y la evaluación del DCV en favor de los pobres de las zonas rurales:

- **Enriquecer las estrategias para el DCV con un entendimiento de las dotaciones de activos de las familias:** Las intervenciones para el DCV deben tener en cuenta la variabilidad en las dotaciones de activos y las estrategias de vida entre las poblaciones pobres y vulnerables. Se requieren diferentes medidas en cada etapa del ciclo de desarrollo para lograr reducir la pobreza entre los más vulnerables; por ejemplo, estabilizar el consumo familiar y proteger los activos, mejorar el ingreso familiar y la adquisición de activos, aumentar el ingreso familiar y apalancar los activos, y estabilizar la generación de ingresos y la acumulación de activos.
- **Identificar a las familias que requieran apoyo adicional para participar de forma efectiva en la cadena de valor:** Una participación exitosa

10 Coles, C; Mitchell, J. 2011. Gender and agricultural value chains: a review of current knowledge and practice and their policy implications. ESA Working Paper 11-05, FAO, Rome.

11 Laven, A. 2012. Challenging chains to change: gender equity in agricultural value chain development. Royal Tropical Institute (KIT), Amsterdam.

12 Riisgaard, L; Escobar, F; Ponte, S. 2010. Gender and value chain development. The Danish Institute for International Studies (DIIS), Copenhagen.

en la cadena de valor requiere niveles mínimos de activos y capacidades. Si no se cuenta con ello, será necesario contar con intervenciones diferenciadas y asistencia técnica para crear las condiciones previas necesarias para la participación; por ejemplo, capacitación para formar capital social y humano, rehabilitación del capital natural erosionado, inversiones básicas en infraestructura y resolución de conflictos por tenencia de tierras. Estas intervenciones, fuera del dominio del DCV, son críticas para que las secciones más pobres de la población rural se beneficien del DCV.

- **Priorizar las intervenciones y otras formas de apoyo para formar activos:** Los estudios de caso del desarrollo de cooperativas en los países en vías de desarrollo ponen de manifiesto las dificultades de brindar capital físico al inicio del desarrollo empresarial. Por ejemplo, el subsidio de equipos de procesamiento para las organizaciones de agricultores puede que no contribuya a las metas de desarrollo, debido a las insuficientes capacidades empresariales, la poca confiabilidad en el equipo (e incapacidad de conseguir repuestos), maquinaria mal calibrada o atención insuficiente a la seguridad alimentaria. Normalmente, el capital humano y social debe formarse antes de considerar inversiones importantes en el capital físico. En otros casos, será necesario reconstruir el capital natural antes de que un desarrollo empresarial significativo sea posible (incluyendo inversiones en capital físico y financiero).
- **Mejorar los vínculos entre los servicios técnicos, empresariales y financieros:** Los proveedores de servicios integrados (por ejemplo, los que brindan una gama de servicios técnicos, empresariales y financieros a las empresas locales y a las familias productoras de pequeña escala) son importantes durante la etapa inicial de desarrollo de cadenas de valor o de la empresa. Sin embargo, entre más demandante sea la cadena de valor, mayor presión habrá en las empresas y las familias productoras para que mejoren sus capacidades. Esto implica acceso a la combinación correcta de servicios en el momento oportuno y capacidad de adaptarse cuando las condiciones

cambien. Existe una necesidad urgente de hacer un verdadero esfuerzo para vincular los servicios técnicos, empresariales y financieros de forma que permitan que la formación de activos sea significativa a nivel de familias y empresas locales. Al mismo tiempo, es necesario asegurar que la vinculación de estos servicios responda a los requisitos identificados por los actores de la cadena y no por agentes externos del sector público o de la sociedad civil.

- **Crear conciencia entre los donantes y los profesionales en desarrollo sobre las ventajas de utilizar enfoques basados en activos para el diseño, la implementación y la evaluación del DCV:** En algunos casos, el aumento en la complejidad de los enfoques basados en activos es superado por los beneficios tangibles en términos de un mayor impacto en la reducción de la pobreza, la resiliencia de los medios de vida y la viabilidad de las empresas de familias productoras de pequeña escala. En general, entre más demandantes sean los requisitos para participar en la cadena de valor, mayor será la vulnerabilidad de dichos productores, productoras y empresas locales y mayores serán los beneficios potenciales de los enfoques basados en activos para el diseño y la evaluación del DCV. Es necesario no sólo generar conciencia acerca de los enfoques basados en activos para el diseño, el monitoreo y la evaluación del DCV, sino también fortalecer las capacidades de los profesionales en desarrollo y otros, con el fin de utilizar estos enfoques.
- **Promover estrategias integrales para el desarrollo rural:** El DCV no es el único medio para reducir la pobreza rural. Necesita combinarse con otros enfoques de desarrollo rural, como medios de vida sostenibles, desarrollo territorial, e inversiones en infraestructura y servicios rurales. La combinación de los enfoques abordará mejor las vulnerabilidades que enfrentan las familias productoras de pequeña escala y las empresas locales que intentan formar sus bases de activos e intensificar su participación en mercados de productos agrícolas y forestales más exigentes. Esto implica hacer cambios en la forma en que se diseña el

DCV, en las alianzas necesarias para su implementación y en la forma en que se evalúan las intervenciones.

- **Identificar alianzas innovadoras para el aprendizaje conjunto y el mejoramiento continuo:** La naturaleza diversa de los actores clave en el DCV brinda una gran oportunidad para el aprendizaje conjunto. Cada actor trae consigo perspectivas,

habilidades y experiencias específicas, pero es necesario definir los foros y mecanismos apropiados para compartirlas y capitalizarlas. El resultado intermedio de estas comunidades de práctica y plataformas de negociación será aun mayor cuando se nutran de un interés genuino por aprender y un compromiso auténtico con el mejoramiento continuo.

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela, España y el Estado de Acre en Brasil.

El Centro Mundial Agroforestal (ICRAF) es uno de los centros del CGIAR. La sede del ICRAF se localiza en Nairobi, Kenia, y sus cinco oficinas regionales se ubican en Camerún, India, Indonesia, Kenia y Perú. La visión del ICRAF es una transformación rural en el mundo en desarrollo, en la que la población rural adopte de forma cada vez más significativa sistemas de uso de la tierra que incluyan la integración de árboles y cultivos agrícolas para mejorar su seguridad alimentaria, generar ingresos y promover la sostenibilidad ambiental, con impactos positivos en sus condiciones de nutrición, salud, vivienda y fuentes de energía. La misión del centro es generar conocimientos sobre los diversos papeles desempeñados por los árboles en paisajes agrícolas y usar estos conocimientos para promover políticas y prácticas al servicio de la sociedad y del medio ambiente.

Biodiversity International es una organización sin fines de lucro, líder mundial en investigación para el desarrollo, que trabaja para crear un mundo en el cual las comunidades de agricultores de pequeña escala en los países en desarrollo sean prósperas y sostenibles. El propósito de Biodiversity International es investigar el uso y la conservación de la biodiversidad agrícola con el fin de mejorar la nutrición y los medios de vida de las familias productoras de pequeña escala y aumentar la sostenibilidad agrícola. Biodiversity International trabaja con socios en todo el mundo para maximizar el impacto, desarrollar capacidades y asegurar que todos los actores clave tengan una voz efectiva. Biodiversity International es miembro del Consorcio CGIAR.



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

ISBN: 978-9977-57-622-0

