

¿Cómo facilitar Mapeos de Mercado que resulten en propuestas ganar-ganar?

Por: Luis Osorio* y Alicia Quezada**

Resumen

Desarrollo Participativo de Sistemas de Mercado es un enfoque que permite a los agricultores marginados en países de bajos ingresos acceder a mercados más funcionales con la finalidad de comercializar sus productos y aumentar sus ingresos. En la actualidad, miles de agricultores están mejorando sus vidas al cambiar los mercados en los que están involucrados. Los talleres de Mapeo Participativo de Mercados (MPM) son parte del núcleo del enfoque. Mediante el uso de representaciones visuales de mercado y mapas de mercados en talleres con actores públicos y privados se identifica cuáles son las dificultades y cómo enfrentarlas, así como explotar oportunidades a través de una mayor coordinación y colaboración. Este documento recoge y analiza las experiencias, retos, sugerencias y puntos de vista relacionados con los talleres de MPM, principalmente de Nepal.

Palabras claves: sistemas de mercado, talleres participativos, agricultores.

*Especialista en Sistemas de Mercados Inclusivos.

** Gerenta del Área de Consultorías de Soluciones Prácticas.

El enfoque de **Soluciones Prácticas** para el desarrollo de mercados en favor de los pobres se llama Desarrollo Participativo de Sistemas de Mercado. A través de este enfoque, los equipos de proyecto de **Soluciones Prácticas** han facilitado un proceso que permite a los agricultores marginados en países de bajos ingresos acceder a mercados más funcionales con la finalidad de comercializar sus productos y aumentar sus ingresos (Soluciones Prácticas, 2008). En la actualidad, miles de agricultores están mejorando sus vidas al cambiar los mercados en los que están involucrados.

Los talleres de Mapeo Participativo de Mercados (MPM) son parte del núcleo del Desarrollo Participativo de Sistemas de Mercado. Mediante el uso de representaciones visuales de mercado y mapas de mercados, los facilitadores especializados en este campo recurren a este tipo de talleres para reunir a actores públicos y privados con la finalidad de hacer frente a dificultades, así como para explotar oportunidades a través de una mayor coordinación y colaboración. Sin embargo, para que el proceso del MPM dé 'rienda suelta' a los recursos y creatividad de dichos actores, varias condiciones deben cumplirse. Este documento recoge y analiza las experiencias, retos, sugerencias y puntos de vista relacionados a los talleres de MPM, principalmente de Nepal. Específicamente, describe dos casos de estudio; sobre el subsector de productos lácteos y el subsector de vegetales en dicho país. A partir de estos dos casos se han extraído ideas relacionadas con el planeamiento, la implementación y el seguimiento de los talleres de MPM.

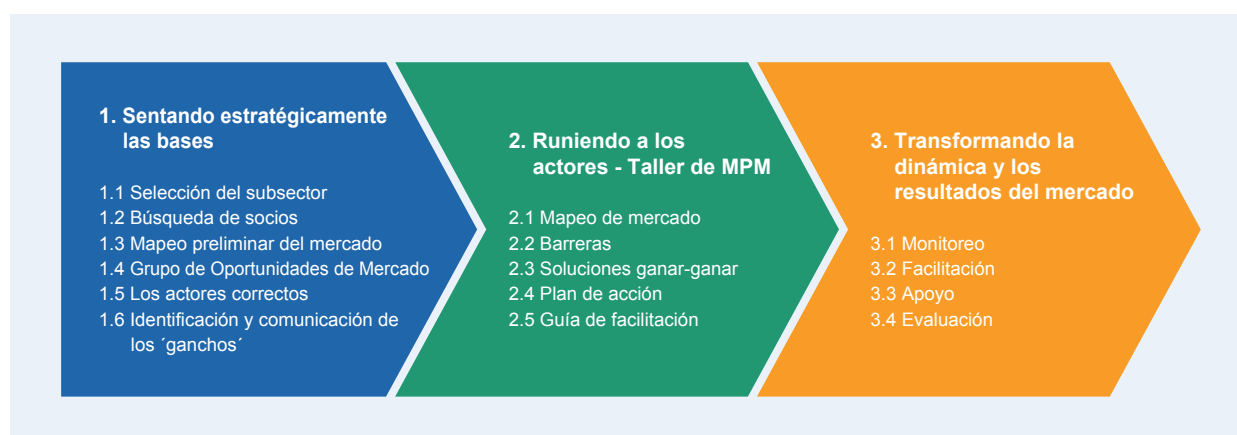
Las tres fases de los talleres de Mapeo Participativo de Mercados

Los talleres de Mapeo Participativo de Mercados son parte de un proceso mediante el cual los agricultores de pequeña escala, que anteriormente fueron excluidos de los beneficios de las cadenas de valor, pueden lograr acceso a mercados que funcionan mejor; así como vender lo que producen. La organización de un taller de Mapeo Participativo de Mercados (MPM) se lleva a cabo en tres etapas (ver gráfico 1).

La primera etapa prepara el terreno para reunir a los actores relevantes en un solo lugar con el fin de encontrar soluciones exitosas. Esta es la fase más estratégica del proceso de mapeo de mercado, ya que permite al equipo de proyecto y a los socios obtener una mejor comprensión de las limitaciones, las oportunidades y los actores en el sistema de mercado; tomar contacto con los actores estratégicos que van a liderar el proceso de transformación; así como planificar la estructura, el formato, la intensidad y la secuencia de los talleres de MPM.

En la primera etapa, el equipo de proyecto selecciona un sector con potencial, ubica a los socios adecuados, realiza un mapeo preliminar de mercado para identificar a los actores, las deficiencias del mercado y las posibles soluciones para superarlas; identifica y capacita a los representantes de los agricultores para formar lo que se llama el Grupo de Oportunidades de Mercado (MOG, Soluciones Prácticas, sin fecha); mapea a los actores convenientes para participar en el taller de MPM; y determina y comunica 'ganchos' apropiados (incentivos o motivaciones) para atraer a dichos actores relevantes al taller y conseguir su aceptación. El equipo lleva a cabo estas actividades por sí mismo o con la ayuda de socios locales.

Gráfico 1: Tres fases de la transformación del mercado



En la segunda etapa, los talleres de MPM son implementados por el equipo de proyecto que apoya a los participantes en el diálogo con la finalidad de establecer conexiones y construir confianza. El enfoque en esta etapa está relacionado con cómo crear un impulso hacia el cambio del sistema de mercado, por lo que los compromisos concretos para la acción son muy importantes.

El taller de MPM crea un espacio en el que los actores públicos y privados del mercado se unen para construir un entendimiento conjunto del sistema de mercado actual, expresando así sus problemas y posibilidades. Asimismo, este espacio les permite comenzar a crear una visión conjunta sobre un sistema de mercado más funcional, y proponer estrategias y actividades viables para alcanzar esta visión. Estas actividades pueden clasificarse en: mapeo de mercado, identificación de barreras, búsqueda de soluciones ganar-ganar para todos y creación de un plan de acción. La tabla 1 muestra los tiempos aproximados para el taller —cabe resaltar que los tiempos reales dependerán del tamaño del grupo y de la actitud de los participantes—. En la figura 2 se muestra un mapa de mercado genérico.

Tabla 1: Etapas del taller de MPM

Etapas del taller de MPM	Tiempo aproximado
Trazando mapas de mercado	2 horas
Identificando limitaciones	1 hora
Encontrando soluciones ganar-ganar	1,5 horas
Delineando el plan de acción	1 hora

Los resultados de esta fase dependerán de qué tan buena fue la etapa de preparación y de las habilidades de facilitación del equipo.

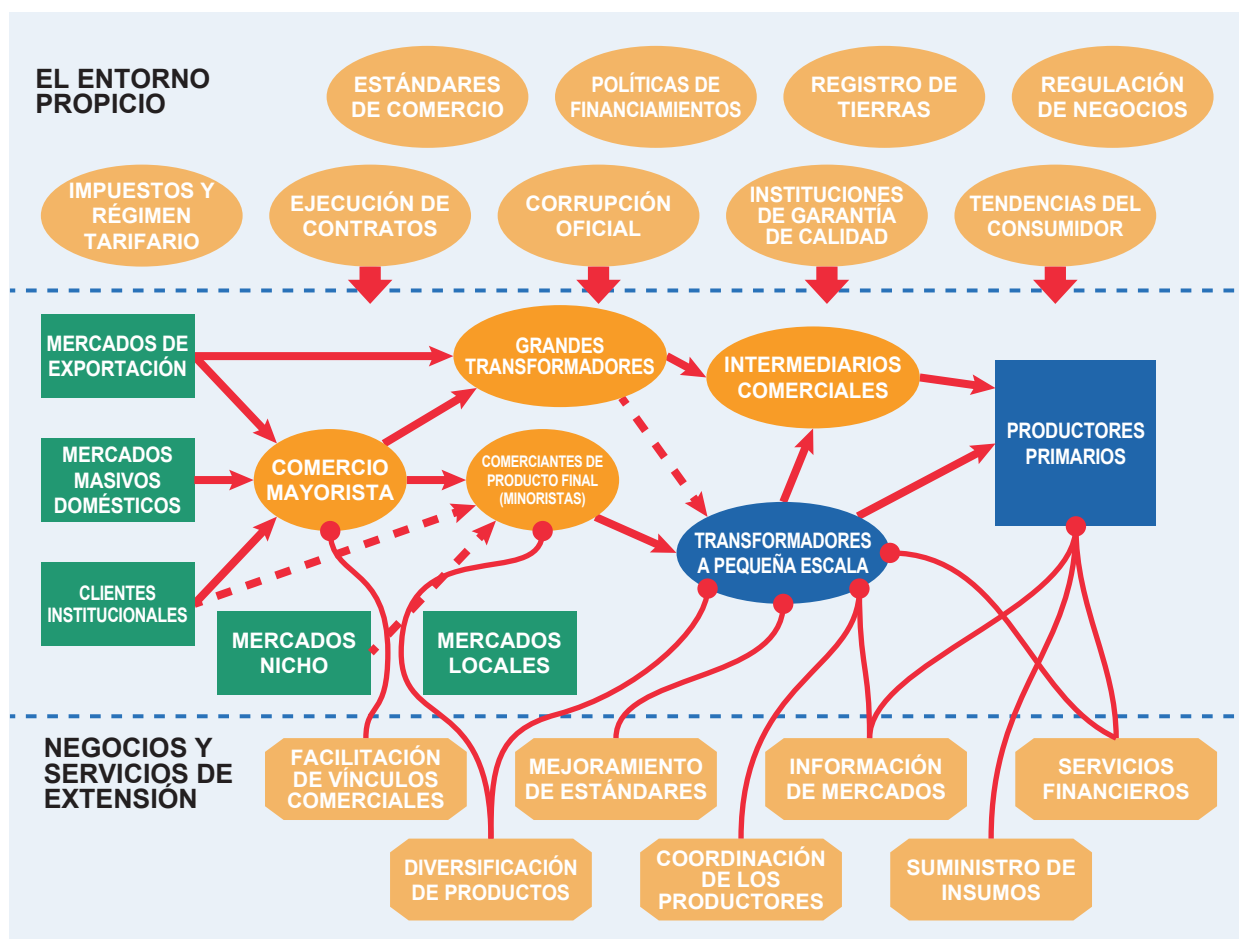
Por último, **en la tercera etapa,** los actores de mercado llevan a cabo cambios con respecto a la forma en que el sistema de mercado funciona en términos de inclusión, productividad y competitividad. Para que esto suceda, el equipo de trabajo deberá monitorear y facilitar la implementación de un plan de acción.

El equipo evalúa si es necesario realizar actividades adicionales para reforzar los compromisos existentes. De acuerdo con el plan de acción y los fondos disponibles, el equipo puede facilitar las actividades y/o puede apoyarlas con recursos específicos (fondos, mano de obra, materiales, etc.), incluyendo el uso de subvenciones específicas en momentos críticos en los que los actores del mercado pueden no estar dispuestos a experimentar con nuevas formas de hacer las cosas (por ejemplo, el uso de nuevas técnicas, tecnologías o modelos de negocios).

Si el taller de MPM fuese un gran éxito, y las soluciones propuestas son impulsadas por la demanda, el equipo puede que solo tenga que recopilar información sobre el progreso que se da por sí mismo. Por ejemplo, en el proyecto SABAL descrito más adelante, los agricultores de algunos distritos monitorearon avances ellos mismos y constantemente impulsaron la ejecución del plan de acción.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, la falta de capacidades y recursos implica que el equipo tenga un papel fundamental de apoyo que jugar en esta etapa.

Gráfico 2: Un mapa de mercado demuestra cómo los mercados finales están vinculados a los productores primarios



Los casos

Se han analizado y detallado dos casos de MPM relacionados con los sistemas de mercado de productos lácteos y de vegetales en Nepal para la discusión y el aprendizaje (ver la tabla 2). En lo que respecta al caso del mercado de vegetales —las aldeas Kailali, Doti, Achham (zona de Seti)— fueron elegidas de un área afectada por un conflicto en curso y el objetivo fue mejorar la capacidad de los agricultores para producir hortalizas fuera de temporada, así como peces y cultivos de alto valor; y así lograr conectarlos con los mercados.

En Chitwan (zona de Narayani), Dhading (zona de Bagmati), Tanahu y Gorkha (zona de Gandaki) el objetivo fue identificar los principales obstáculos para los pequeños productores de leche y mejorar sus vínculos en el mercado de productos lácteos.

En ambos casos:

- Existe una relación de atribución clara entre los talleres de MPM y las mejoras significativas de los sistemas de mercado.
- Los costes y la duración de la ejecución de los proyectos fueron relativamente pequeños, lo que los hace muy adecuados para la réplica.
- El mismo proceso se repitió en diferentes contextos, lo que aumenta la comparabilidad.

Etapa 1. Sentando las bases estratégicamente

Selección del sistema de mercado

Recuadro 1: Tips importantes

- Escoja el subsector mediante la planificación o el financiamiento de una oportunidad.
- Evalúe la viabilidad del mercado: vitalidad económica, rentabilidad inmediata y actores involucrados.
- Analice el sistema de mercado al detalle - mapeo preliminar del sistema de mercado.

Escoger el subsector mediante la planificación. Los facilitadores pueden utilizar una serie de criterios para identificar el producto del sistema de mercado (también llamados subsectores) con el mayor potencial para la reducción de pobreza. En el sistema de mercado de los vegetales, estos productos fueron escogidos debido a que el proyecto iba a tener una duración de dos años y medio, y se anticipó que podrían proporcionar rápida rentabilidad y beneficios inmediatos en el tiempo disponible.

Tabla 1: El impacto de talleres de MPM en dos sistemas de mercado en Nepal: mercado vegetales y productos lácteos

	Mercado de vegetales	Mercado de productos lácteos
Ubicación	Kailali, Doti, Achham (zona de Seti)	Chitwan (zona de Narayani), Dhading (zona de Bagmati), Tanahu y Gorkha (zona de Gandaki)
Tiempo	Enero 2008 – junio 2010	Enero – julio 2008
Financiamiento	Proyecto SABAL : € 12.000	Sin un fondo específico de proyecto/ fondo pequeño de £ 6.000
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de capacidades en la producción de hortalizas fuera de temporada, así como de peces y cultivos de alto valor. • Aumento del acceso a los servicios esenciales e insumos (proveedores de Servicios de Desarrollo de Negocios (por sus siglas en inglés Business Development Services - BDS). • Vínculos con el mercado: seis centros de recolección (dos en cada distrito) construidos con recursos de los gobiernos locales, las comunidades y de Soluciones Prácticas. • Información del mercado: lista de precios desarrollada conjuntamente con la cámara de comercio y la misma industria. 	<p>El Laxmi Bank y Sujal Food lanzaron un nuevo programa para proporcionar pequeños y microcréditos a 5.000 agricultores (diseñado para 50.000).</p> <p>La estrategia de Sujal. Food para fortalecer su cadena de suministro incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provisión de recipientes de enfriamiento a los grupos de agricultores/ cooperativas que produzcan más de 500 litros de leche al día. • Colocación de especialistas técnicos (agroveterinarios) en zonas con alta concentración de productores de leche con la finalidad de subsidiar servicios de salud. • Desarrollo de la infraestructura para el transporte de la leche. • Lanzamiento de un nuevo producto (leche en polvo llamada Alpine) para diversificar el mercado.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Los agricultores afectados por el conflicto tienen habilidades para producir cultivos de alto valor demandados por el mercado. • Aumento del nivel de recolección organizada y comercialización de productos vegetales en las zonas rurales. • Mejora en técnicas de negociación e información debido a inteligencia de mercados. • Incremento del ingreso de los productores en un 30% (atribuido al incremento de producción, nuevos mercados y aumento de precios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sujal Food dice estar trabajando con cerca de 20.000 agricultores prestándoles servicios esenciales de almacenamiento, procesamiento y distribución. • Incremento entre 5-15% del precio de la leche a nivel agricultor. • Aumento de la competencia entre el proyecto de productos lácteos de Sujal Food y el proyecto de Chitwan para la compra de leche. • Mayor acceso a servicios financieros formales para los pequeños productores lecheros (número limitado). • Mayor acceso a insumos y servicios.

Escoger el subsector mediante el financiamiento de una oportunidad. Si un donante está buscando mejorar un sistema de mercado específico para los agricultores marginados en una zona, el equipo podría desarrollar una propuesta para intervenir en dicho sistema bajo un enfoque de desarrollo participativo de sistemas de mercado. Normalmente, para un determinado proyecto, es estratégico y una oportunidad que los equipos tomen en cuenta esta consideración.

Análisis del sistema de mercado. Una vez que el sistema de mercado es seleccionado, un estudio de análisis o de alcance más minucioso, normalmente sintetizado en un ejercicio preliminar de mapeo de mercado, brinda al equipo una mejor comprensión de los elementos centrales del sistema de mercado.

Búsqueda de socios (cuando sea necesario)

Recuadro 2: Tips importantes

- Elija y capacite a un socio local con buen conocimiento y experiencia en las áreas geográficas incluidas en el proyecto y credibilidad (si el equipo no cuenta con experiencia en ese mercado/población).
- Desarrolle conjuntamente con este socio una sesión preliminar del taller de MPM.
- Identifique y contrate a un experto técnico en el mercado elegido (cuando sea necesario, si el equipo no cuenta con esta experiencia).

Búsqueda de socios. De acuerdo con el presupuesto disponible o futuras posibilidades de financiamiento, la ONG podría ser contratada y financiada por la organización principal o podría financiarse a sí misma y llevar a cabo el trabajo.

En el caso del mercado de productos lácteos, un socio local era necesario ya que el equipo no estaba familiarizado con los agricultores o con cómo interactuar con ellos. El equipo se asoció con cuatro organizaciones no gubernamentales clave, que ya habían trabajado con dichos agricultores en cuatro proyectos distritales. El equipo también se asoció con la Cámara de Comercio e Industrias (CCI) en el distrito de Chitwan, que estaba dispuesta a ser parte del proceso. La CCI acordó funcionar como punto focal para integrar las cámaras de otros distritos.



En el taller de MPM, actores del sector público y privado se unen para concretar oportunidades de colaboración dentro de una cadena de valor.

Foto: Eakraj Chatkuli

Capacitar al socio para el taller de MPM. Los facilitadores necesitan ser entrenados por el equipo en la razón de ser del proceso; los elementos y principios básicos del desarrollo participativo del sistema de mercado; así como en el mapeo de mercado y en cómo facilitar una sesión (tanto en formato como en la actitud como facilitadores). En el caso de la industria láctea en Nepal, dos facilitadores, uno perteneciente a los socios locales y el otro a la CCI, recibieron amplia orientación y un taller de simulacro de mapeo de mercado que resultó ser muy útil en esta etapa.

Mapeo preliminar de mercado

Recuadro 3: Tips importantes

- Añada las capas superiores (instituciones) y las capas inferiores (servicios de apoyo) al análisis de la cadena de valor.
- Incluya la participación de expertos y consultores; es útil para un mapa integral de mercado.
- Identifique actores claves y las deficiencias del mercado.
- Anticipe estratégicamente soluciones ganar-ganar y subsidios relacionados para superar las deficiencias del mercado.

Mapeo preliminar de mercado detallado. El equipo de trabajo elabora internamente un mapeo preliminar de todo el sistema de mercado. El mapa incluye la cadena de comercialización, las instituciones y las reglas de negocio (o habilitadoras) el entorno y los proveedores de servicios/insumos (véase Soluciones Prácticas, 2008). Este mapeo preliminar detallado de todo el sistema de mercado apunta a identificar nuevas barreras, así como nuevos puntos de entrada y soluciones.

En el caso del mercado lácteo en Nepal, el mapeo de mercado preliminar de los cuatro distritos fue realizado por las respectivas ONG socias. Esta acción se llevó a cabo durante las sesiones de orientación y simulacro de mapeo de mercado.

Anticipando posibles soluciones ganar-ganar. Este ejercicio ayuda a conocer de antemano cual será la dinámica y los puntos que se plantearán en los talleres de MPM. El mapeo preliminar de mercado ayuda al equipo a identificar quién debe participar en el taller, así como a imaginar posibles estrategias que los actores del mercado tendrán en mente. A la vez, apoya en el desarrollo de una visión de transformaciones viables, con la finalidad de evaluar otras intervenciones que se estén realizando en el presente y así poder identificar las brechas de mercado existentes.

Identificar y empoderar a los agricultores líderes

Recuadro 4: Tips importantes

- Atraiga la atención de los agricultores al demostrar que el cambio es posible.
- Ayude a los agricultores a seleccionar a representantes en los que ellos confíen y con los que se comuniquen.
- Prepare a representantes para su participación efectiva en el taller mediante su involucramiento en los procesos; mitigando así sus prejuicios (ej., sociales, políticos) y entrenándolos en habilidades para relacionarse con otros actores.

Capturar la atención de los agricultores. Los agricultores están dispuestos a invertir tiempo y recursos en la superación de las deficiencias del mercado. Sin embargo, anteriormente han participado en muchos talleres poco productivos y algunos de ellos son escépticos ante las intervenciones de las organizaciones no gubernamentales, este es precisamente el caso en Nepal. A pesar de esto, en el mercado de productos lácteos el equipo de Nepal llamó la atención de los agricultores al formular una convocatoria basada en el desarrollo de una cadena de valor, haciendo hincapié en que el desarrollo de esta cadena solo ocurrirá si es que se lleva a cabo el mapeo de mercado y si se toman en cuenta otros factores como la creación de un entorno empresarial que apoye los servicios/insumos.

Seleccionar representantes para el Grupo de Oportunidades el Mercado (MOG, por sus siglas en inglés). Una vez capturado el interés de los agricultores, el equipo (o el socio local) los reúne para que puedan elegir a sus representantes. La selección de buenos representantes es un proceso clave y difícil.

Los representantes deben ser agricultores, en quienes los miembros de una comunidad confíen; deberán representar las variadas opiniones de los demás, tener la capacidad de participar de manera efectiva sin prejuicios personales y saber comunicarse con otros actores del mercado. Cabe resaltar que el componente más importante y muchas veces no tomado en cuenta es que estos representantes regresen a su comunidad y compartan con otros miembros los puntos claves y los resultados de las discusiones. Seleccionar y entrenar a las personas adecuadas para el MOG ayudará a lograr que todos los agricultores estén motivados a participar, y a su vez, que no vean al taller como un lugar para discutir sus quejas sobre la situación política y la falta de servicios públicos, lo que finalmente solo consigue alejarlos del resto.

De acuerdo con el estudio de caso de los vegetales, fue muy útil elegir representantes que puedan relacionarse con las principales barreras, soluciones y actores detectados durante el mapeo preliminar mercado.

Empoderamiento y desarrollo de capacidades de los representantes del MOG. De acuerdo a Deepak Khadka, líder del equipo de Mercados y Medios de Vida de *Soluciones Prácticas* en Nepal: Este es un paso que tiende a ser olvidado o dejado de lado en nuestra prisa por saltar del análisis (mapas de mercado preliminares) a la acción (proceso de Mapeo Participativo de Mercado) que a su vez conduce a un mapa de mercado sesgado con contribuciones de baja calidad elaboradas por nuestros beneficiarios. Uno de los hallazgos más importantes para nosotros ha sido preparar a los beneficiarios para participar plena y adecuadamente en el proceso. No buscamos entrenarlos (agricultores y actores marginados) en qué decir, pero sí queremos que comprendan la importancia de este evento y la oportunidad que se les presenta para expresar su opinión.

Hay una línea muy fina entre entrenar a los MOG y darles orientación; el principal objetivo es prepararlos para hacer frente a las preguntas que puedan surgir. En ambos mercados, el de productos lácteos y el de verduras, el proceso de empoderamiento fue fundamental para el éxito del taller de MPM. En el caso del primero, el equipo de Nepal y sus organizaciones no gubernamentales asociadas participaron intensamente con los MOG en una capacitación de dos días y en un taller de orientación. Este proceso de desarrollo de capacidades puede tardar más o menos tiempo dependiendo de los representantes y debe tener en cuenta:

- El objetivo del taller de MPM: para qué se realizan estos talleres y de qué tratarán. Un importante mensaje que se debe transmitir a los representantes es que van a contar con un espacio para reunirse con funcionarios del gobierno y otros actores del mercado, con la finalidad de abordar las deficiencias del mercado y sus posibles soluciones.
- Los procesos relacionados con el taller de MPM: el análisis de la cadena de valor, el mapeo preliminar de mercado, cómo desarrollar ganchos para comprometerse con otros actores (ver 1.6), el mapa de mercado en sí, la planificación de acciones, foros de interés, etc.
- Reacciones compartidas ante el mapeo preliminar del mercado.
- Haciendo referencias explícitas y dialogando acerca de temas sociales y políticos sensibles que podrían afectar las interacciones y negociaciones con otros actores públicos y privados (por ejemplo, la exclusión de castas o la violencia política).
- Temas empresariales y de producción: tips y sugerencias para mejorar sus habilidades para relacionarse con compradores y otros actores de mercado con la finalidad de realizar interacciones productivas.

En el proyecto de verduras en Nepal, el empoderamiento del Grupo de Oportunidades de Mercado (MOG) era una actividad transversal y fue muy frecuente antes y después del taller. A modo de ejercicio, el equipo llevó a los MOG a observar cómo otros agricultores realizaban actividades de comercialización de productos para así poder familiarizarse con las transacciones. Trataron de desarrollar capacidades relacionadas con la recolección de verduras en el tiempo estimado, la organización de los servicios de transporte, el manejo de efectivo, el cálculo de precios, etc.

Recuadro 5: Tips importantes

De los actores claves identificados en el mapeo preliminar de mercado, dé prioridad a los más adecuados para convocar al taller.

Los actores adecuados son:

- Quienes son capaces de contribuir a la discusión, identificar las barreras y comprometerse para implementar soluciones.
- Las personas en busca de oportunidades de negocio y/o aquellos que han estado tratando de transformar los sistemas.
- Los actores que se muestran accesibles y listos para discutir con personas de diferentes orígenes.
- Funcionarios de alto nivel y otros actores con poder de transformar el mercado, también personas que pueden llegar a quienes tienen voluntad de cambio y creatividad.
- En entornos políticamente sensibles, los menos interesados en acaparar la agenda del taller.

Identificar a los actores correctos

Los adecuados, no los claves. Si todos los actores claves asistieran al taller de mapeo de mercado y presentaran sus diferentes perspectivas, esto podría aumentar la probabilidad de descubrir todas las limitaciones, pero la facilitación sería muy difícil y a veces incluso imposible. Por lo tanto, se debe elegir estratégicamente a los actores adecuados. La productividad de la discusión y la dinámica del taller de MPM dependerán de la participación de estos actores. Los actores adecuados podrán ser identificados gracias al uso del mapeo preliminar de mercado y a la retroalimentación de los representantes del MOG.

Asegurar que el taller de MPM identifique a los actores en tiempo real. Por ejemplo, las discusiones en Chitwan eran más interesantes y fructíferas que en los otros distritos debido a que la CCI fue invitada y pudo enviar un participante con ideas particularmente útiles.

Identificar y comunicar mensajes ‘gancho’

Recuadro 6: Tips importantes

- Reúnase con sus socios y piensen: ¿qué motivará a los invitados a participar?
- Decidan quién o quiénes serán los anfitriones encargados de invitar a las personas.
- Personalice los mensajes ‘gancho’ de acuerdo a los intereses de los invitados.
- Sea cuidadoso con los detalles al elaborar las invitaciones con la finalidad de dar un mensaje claro que sea un incentivo potente para que los invitados participen (dejar bien en claro los ‘ganchos’).
- Escoja una locación neutral.
- El grupo de participantes no podrá sobrepasar las 30 personas.

Identificar los ganchos. Cualquier acercamiento con los actores del mercado puede significar un gancho potencial (o repelente) para atraer su atención: ¿quién emite la invitación?, ¿cuáles son los mensajes?, ¿dónde y cuándo las actividades se llevarán a cabo?, ¿quiénes son los invitados? y ¿qué lenguaje es utilizado en la invitación? Los ganchos son incentivos claros y razones por las cuales las personas deben participar en los eventos propuestos. Este proceso de identificación puede empoderar a los MOG y a los socios si es que el equipo del proyecto los hace participar, preguntándose conjuntamente: ¿quién/qué cree usted que motivará a estos actores a participar en el taller?

En el caso del mercado lácteo, el equipo de Nepal se reunió individualmente con los actores del sistema de mercado (Sujal Food, proyecto de productos lácteos de Chitwans, los agroveterinarios locales, agencias gubernamentales competentes, los bancos privados) quienes utilizaron ganchos apropiados para demostrar que tenían que asistir a este taller. Los mensajes estaban enfocados claramente en los ganchos. Además, los participantes invitados podían llevar materiales promocionales. Deepak Khadka comentó: “Los agroveterinarios podrían haber utilizado esta oportunidad para distribuir tarjetas y volantes sobre sus servicios y productos. Podríamos haber planeado esto mejor y aprovechado esta oportunidad para informarles de antemano que podían traer algunos materiales promocionales.” Esto transmitiría el mensaje de que el taller puede ser una oportunidad de negocio, que genere planes de acción claros en lugar de una pérdida de tiempo que implique discusiones poco fructíferas.

¿Quién es el anfitrión? La naturaleza y la posición del anfitrión generalmente crean expectativas que los facilitadores tienen que tener en cuenta. En los casos de Nepal, funcionarios gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil son más propensos a asistir si el anfitrión es de alguna organización de desarrollo conocida, pero al mismo tiempo los actores del mercado privado, como comerciantes y procesadores, pueden sentirse marginados. Sin embargo, si un actor del mercado privado es el anfitrión, entonces los políticos tienen menos probabilidades

de asistir en comparación de otros actores del mercado privado. Esto se debe a que un evento considerado como un taller de una organización de desarrollo genera una expectativa de discusión típica de desarrollo y no fomenta las negociaciones entre los actores del mercado. Del mismo modo, cuando los actores del mercado son los anfitriones, algunos funcionarios públicos y organizaciones de la sociedad civil piensan que no tienen nada que ver con los negocios o que serán marginados, a pesar de que jueguen un papel fundamental en la superación de las deficiencias del mercado.

En el caso específico del mercado lácteo, el equipo de Nepal decidió que alguien con un fuerte interés comercial en la cadena fuese el anfitrión del evento, a fin de que los otros actores perciban que se discutiría acerca de temas comerciales, se llevarían a cabo discusiones fructíferas y los planes de acción darían resultado. Por ejemplo, el equipo de Nepal se dio cuenta de que una invitación de la CCI era más atractiva que una realizada por una ONG local. Si la comunicación se gestiona bien, diferentes actores (como privados y ONG) pueden presentarse como anfitriones.

¿Quién invita a quién? Una solución es tener varias personas remitiendo las invitaciones, dependiendo de a quién reconozca más el actor. En este caso, diferentes cartas van a diferentes personas remitidas por diferentes actores del mercado.

¿A quién invitar? En el caso del mercado de productos lácteos, los actores esenciales eran los representantes de los agricultores; dirigentes de cooperativas; el instituto local de microfinanzas; funcionarios públicos del Departamento Forestal, Agricultura y Ganadería; los agroveterinarios y los intermediarios. Dentro de los actores opcionales se incluyó a representantes de los siete partidos políticos debido a la situación política, dos grandes bancos, una ONG local y una ONG internacional que trabajaba en los cuatro distritos.

Manejando las expectativas. Se debe tener claras dos cosas. En primer lugar, las expectativas del taller: lo que el anfitrión está ofreciendo y lo que se espera del invitado. En segundo lugar se debe dejar en claro que todos hablarán de igual a igual con el fin de encontrar soluciones (es decir, que habrá un cambio en el equilibrio de poder). En el caso de los productos lácteos, había una sensación constante de que esto era un paso preliminar al lanzamiento de un proyecto de productos lácteos en la zona; a pesar de los mejores esfuerzos del equipo de Nepal para evitar esta impresión. Algunos representantes de los organismos gubernamentales competentes llegaron tarde al taller de MPM, parecían estar desinteresados y se retiraron del evento temprano, especialmente cuando el equipo de Nepal mencionó que esto no era parte de un proyecto más amplio y que no debería haber expectativas futuras de **Soluciones Prácticas**.

Ubicación neutral. Realizar los talleres en la oficina de uno de los participantes puede: (i) darle la ventaja al estar en territorio conocido, (ii) enviar un mensaje de superioridad (iii) distraerlo (por ejemplo, llamadas telefónicas entrantes). Cuando las invitaciones son realizadas por diversos actores, es recomendable implementar el taller en una locación neutral.

Etapa 2. Reuniendo a los actores del mercado: los talleres de MPM

Trazando los elementos del mercado

Cómo mantener el interés en el mapa de mercado. En el caso del mercado de productos lácteos en Nepal, se perdió una gran cantidad de interés cuando los sistemas de mercado comenzaron a ser trazados. Esto se hizo gráficamente y con la máxima participación de la población, pero algunas personas perdieron interés. Los agricultores fueron los más interesados, mientras que fue difícil involucrar a los organismos competentes del gobierno desde un principio. Tomó un poco de tiempo para que el Grupo de Oportunidades del Mercado empezara a funcionar, pero una vez que arrancó fue difícil detenerlo. Según Deepak Khadka, siempre es un reto involucrar a las personas en el mapeo del mercado y aunque el equipo de Nepal trató de mantener el ejercicio breve y enfocado, tuvo que encontrar formas más innovadoras e interesantes para involucrar a más personas. El uso de imágenes y algunas herramientas audiovisuales podrían ser útiles.

Recuadro 7: Tips importantes

- Comience con una dinámica rompehielo o un debate general abierto.
- Use tarjetas para aumentar la flexibilidad durante el mapeo de mercado.
- Mantenga el ejercicio de mapeo de mercado corto y directo.
- Las imágenes y herramientas audiovisuales son útiles.
- Respete los elementos de mapeo de mercado a fin de mantener el enfoque de la demanda en el mercado.

Lograr un Mapeo Participativo del Mercado. Es importante tener en cuenta que algunos actores tienden a centrar el mapeo demasiado en sus respectivos ámbitos de trabajo e influencia, mientras que el mapeo de mercado participativo es una mapa de la 'percepción' del sistema de mercado desde el punto de vista de los diferentes actores del mercado y debe, por lo tanto, transmitir una imagen más amplia y más precisa.

Recuadro 8: Tips importantes

- Permita a los actores revelar todas las barreras presentes en el mercado, incluso aquellas de las que no son conscientes.
- Siga mencionando que todos estamos aquí para resolver algo que nadie puede resolver por sí solo.
- Complete el proceso de identificación de las barreras a pesar de la superposición con otros procesos.

Identificando obstáculos

Detectando obstáculos. Los conflictos pueden surgir fácilmente en la identificación de obstáculos derivados de los intereses creados por algunos de los participantes en el taller. En estos casos, el facilitador debe dejar que los actores entiendan las causas de estas barreras. En el mercado de productos lácteos en Nepal, a veces, era difícil ir más allá de algunas cuestiones como los bajos precios ofrecidos por algunas cooperativas, sin encontrar primero una solución. Las directrices de facilitación al final de esta sección son relevantes para estos casos.

Acción colectiva para la resolución de problemas. Los facilitadores deben darse cuenta de que las barreras no pueden ser removidas por un actor determinado de forma aislada y es por este motivo que el problema debe ser abordado de manera coordinada y colaborativa.

Encontrando soluciones ganar-ganar

Caso del mercado de verduras. El equipo de Nepal sabía que había necesidad de contar con centros de recolección de hortalizas en los tres distritos, por lo que la razón principal para realizar el taller fue validar la idea con los actores del mercado. Por lo tanto, en lugar de proponer el equipo del centro de recolección, lograron hacer evolucionar el debate de manera que los propios participantes terminaron dialogando sobre este tema y acordaron que el centro de recolección era una prioridad (ver recuadro 10).

Recuadro 9: Tips importantes

Al proponer y validar una solución:

- Permita que los actores lleguen a soluciones factibles, indique la idea y luego retírese para ver las reacciones.
- Cuando exista rechazo de ideas, siga adelante y busque otras soluciones hasta lograr consenso acerca de cómo desbloquear el mercado.

En Kailali y Doti los gobiernos locales decidieron donar la tierra, lo cual fue un logro; en Achham, los locales lo hicieron. Inicialmente, el equipo de Nepal intentó la construcción de los centros de recolección por sí mismos pero con el tiempo, como resultado del taller, seis centros de recolección (dos en cada distrito) fueron construidos con recursos de los actores públicos y privados del mercado.

Mencione la idea y luego retírese. Las posibles soluciones pueden ser presentadas por los facilitadores con la intención de inspirar a los participantes en el taller de MPM a completarlas, rechazarlas o mejorarlas. Los facilitadores también pueden proporcionar piezas de información que los participantes no poseen. Después de esto, los facilitadores regresan a observar la reacción. Si es positiva, el facilitador continúa.

Recuadro 10: Validando soluciones

Participantes: "No tenemos mercados".

Facilitador: "¿Qué es lo que quiere decir con que no tiene mercados?"

P: "Oh, tenemos que ir Kailali y a veces las verduras se pudren".

F: "¿Cuál sería una solución entonces?"

P: "Tal vez podemos vender más en nuestro pueblo".

F: "¿Cómo podría hacer eso?"

P: "Bueno, tal vez si tuviéramos un centro de recolección".

F: (A los comerciantes): "¿Qué opinan? ¿Si habría un centro de recolección de este tipo, le vendrían a comprar de ellos?"

T: "Tal vez, si es que producen un volumen suficiente".

F: (A los agricultores): "¿Creen que podrían producir suficiente? ¿Creen que pueden juntarse para producir lo que se necesita?"

P: "Tal vez".

F: (Al oficial del gobierno): "¿Tendría algunos fondos para apoyar esto? El proyecto no tiene suficientes fondos".

G: "Sí tenemos algunos fondos".

Rechazando soluciones y buscando nuevas soluciones. Si una idea es rechazada por la mayoría de los actores del mercado, el equipo tiene que cambiar radicalmente este componente del proyecto. En el caso de los centros de recolección de vegetales en Nepal, podría haber habido alternativas, tales como dialogar con las empresas de transporte existentes o con un empresario para ver su disponibilidad para iniciar un negocio de transporte. Por lo tanto, los facilitadores deben estar preparados para presentar alternativas de solución flexibles.

Recuadro 11: Tips importantes

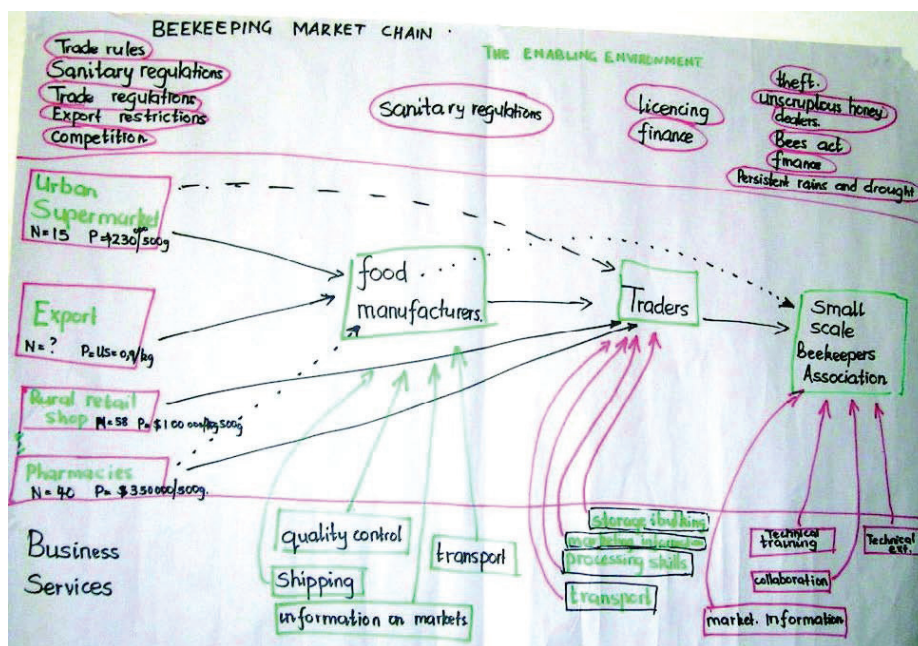
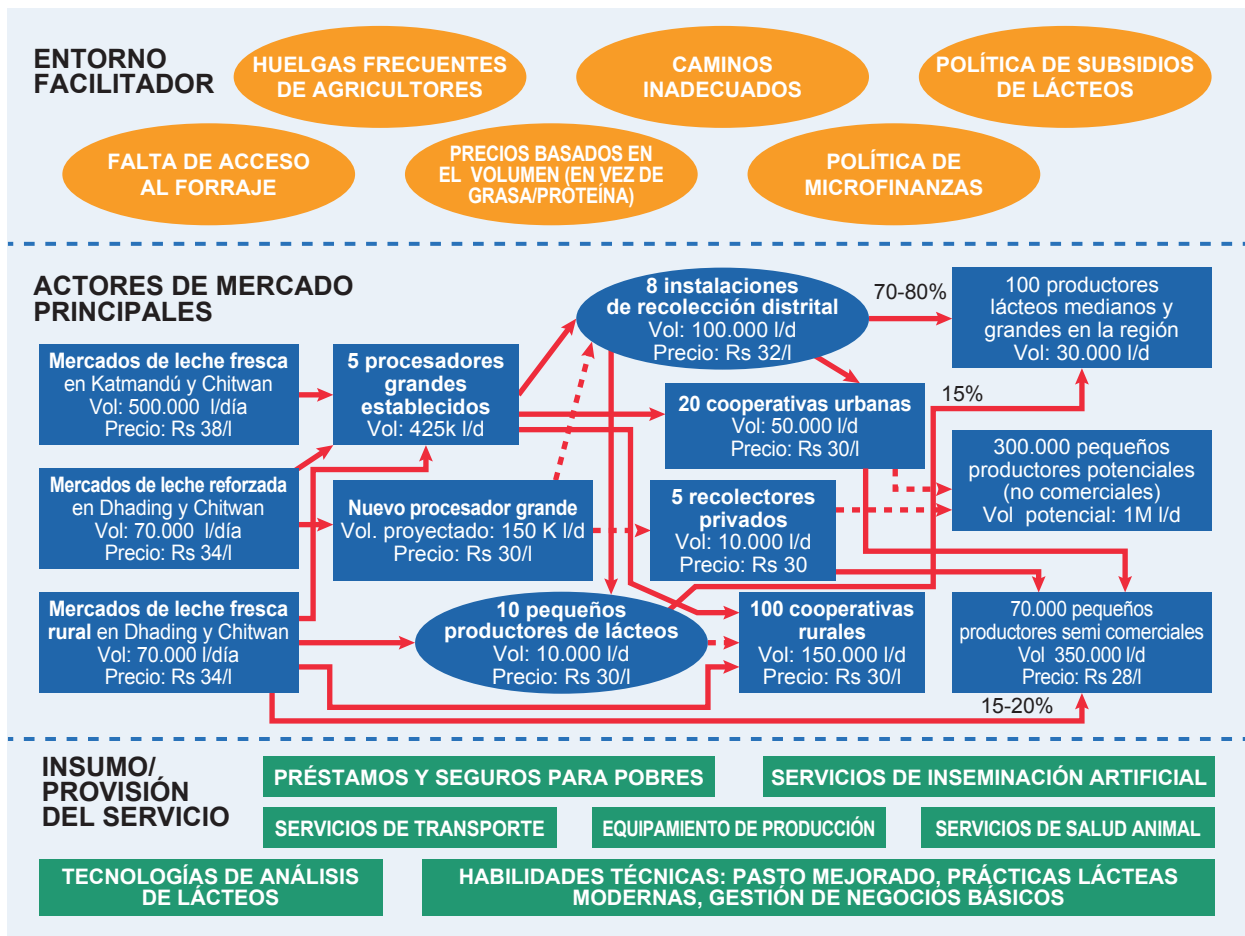
Al permitir a los actores encontrar soluciones:

- Observe los retos y obstáculos como oportunidades y las soluciones emergerán fácilmente.
- Una vez que los participantes estén cercanos a un acuerdo, facilíteles identificar sus propios acuerdos.
- Ayude a que todos los participantes se comprometan a contribuir en la solución.
- Recuerde a todos que este es un proceso para encontrar soluciones beneficiosas para todos, que nadie puede lograr por sí solo.

El caso del mercado lácteo en Nepal. En este caso, las oportunidades para encontrar soluciones beneficiosas para todos ya existían (ver figura 3). Había un gran procesador, Sujal Foods, con un enorme déficit en el suministro de leche (unos 100.000 litros por día con una planta que no funcionaba a plena capacidad). Esta es una de las razones por las que el proceso de mapeo preliminar de mercado es importante. Laxmi Bank, el Corporate Finance of Sujal Food, necesitaba a Sujal para obtener un beneficio. La Cámara de Comercio e Industrias de Chitwan estuvo presionando para la leche fuese un producto principal (junto con el pollo, la carne de ave y la miel), ya que consideraban que los productos lácteos tenían un gran potencial; por último, los agricultores estaban dispuestos a aumentar su productividad, que era baja debido al limitado servicio proporcionado por los centros públicos de recolección (centros de enfriamiento de Dairy Development Corporation), la falta de acceso a los proveedores de servicios y la disminución de acceso a forraje, el alcance limitado de los servicios de extensión del gobierno y los servicios veterinarios durante y después del período de conflicto.

Permitir a los actores llegar a un acuerdo. Durante las discusiones, los agricultores dijeron que los precios de Sujal Food para los agricultores y las cooperativas no eran tan atractivos como los de los otros nuevos compradores que entran en el mercado (proyecto de Lácteos de Chitwan). Los representantes de Sujal Food respondieron mediante la propuesta de un nuevo plan para proporcionar tanques de enfriamiento y servicios veterinarios a los agricultores que tuvieran capacidad de entregar al menos 500 litros de leche al día. A partir de ese momento, los agricultores y Sujal Food no dejaron de hablar sobre esto y sobre las condiciones para que esta idea pudiera ser una realidad. Los facilitadores no intervinieron en las discusiones y les permitieron alcanzar el mejor trato. Sujal Food asistió a todos los talleres en los cuatro distritos e incluyó varios elementos discutidos por los actores del mercado en sus informes de responsabilidad social corporativa y en su estrategia de negocio para consolidar la cadena de suministro. Del mismo modo, los representantes de Laxmi Bank escucharon a los agricultores y propusieron nuevos productos financieros para ellos. El Banco de Katmandú también se involucró en las discusiones; sin embargo, aún tienen que proponer productos y servicios novedosos y competitivos.

Gráfico 3: El mapa de mercado lácteo de Nepal



Empezando a identificar los principales actores de la cadena del mercado de productos apícolas

Foto: © Alex Mugova

Estas experiencias han demostrado que cuando dos partes dispuestas se reúnen y visualizan la solución común a un problema, con beneficios mutuos, no pueden esperar a salir del taller. El equipo debe anticipar, planificar y animar a los actores a llegar a estos “acuerdos laterales” y tal vez incluso catalizarlos a través de un evento de relacionamiento posterior. Transformar el sistema de mercado es, según Deepak Khadka, “un proceso evolutivo que se inicia con el desbloqueo del sistema, la sensibilización, la emoción de los actores y así finalmente los productos mejoran”.

La presión social hacia el compromiso. Para el proyecto de vegetales, el equipo reunió a los funcionarios del gobierno, organizaciones no gubernamentales, los agricultores y a otros actores a fin de ejercer presión social para el financiamiento de soluciones, en lugar de acercarse a estos actores de forma independiente. Según Deepak Khadka, “si la ONG dice que proporcionará el 50% de los fondos, inmediatamente después tendrás a los agricultores mirando a los funcionarios del gobierno como diciendo: ¿qué van a hacer? No se dice, pero la pregunta está implícita. Por ello, tienen que decir algo, y una vez que lo dicen en un espacio público, significa que al menos van a explorar opciones”. El éxito del taller depende del involucramiento de actores que pueden ser convencidos sobre las intervenciones e ideas propuestas por otros actores.

Acción colectiva para el desbloqueo del sistema de mercado. La lección más importante de este proceso es que—independientemente de la solución— los actores del mercado se están reuniendo para construir confianza entre ellos y encontrar sus propias formas de desbloquear el mercado y empezar a hacer negocios juntos. Una solución tan particular como un centro de recolección solo podría ser adecuada para un contexto, propósito y tiempo específicos, pero lo que sí es adecuado en todos los casos es construir el espacio para tener a diferentes actores del mercado juntos y empoderarlos para tomar decisiones y que alcancen sus propias soluciones.

Compromisos para hacer negocios y el plan de acción

Delinear un plan de acción. Esta es la última etapa clave en el taller que busca generar procesos de transformación en el sistema de mercado y no solo un cambio en las relaciones. Este paso puede parecer fácil pero conlleva un gran esfuerzo. Por ejemplo, en el caso del mercado lácteo, se logró la comprensión del sistema de mercado, pero no la identificación de las limitaciones y el desarrollo de un plan de acción conjunto.

Recuadro 12: Tips importantes

- Maneje las limitaciones de recursos financieros con soluciones factibles.
- Describa un plan de acción con compromisos claros y plazos para todos los actores (incluyendo los facilitadores).
- Establezca compromisos públicamente.

Los facilitadores respaldados por expertos. En el caso del mercado de productos lácteos, el equipo de Nepal tenía que encontrar un experto familiarizado con los actores, alguien con experiencia práctica que conociera bien los factores subyacentes del mercado. Un experto académico no funcionaba en este caso. El equipo de Nepal llegó a la conclusión de que ellos debían ser los facilitadores y no convertirse en los expertos. Los facilitadores pueden perder su neutralidad si adoptan el papel de expertos, ya que estos últimos tienen sus propias opiniones y pueden sesgar hacia una solución en particular de la agenda. Por lo tanto, es preferible contar con un experto como respaldo del facilitador. El experto ayuda a informar sobre el proceso, a validar soluciones técnicas y a evitar imprecisiones.

Gestionar los conflictos y mantener la atención. La facilitación tiene que ser muy profesional y debe sacar provecho de todas las actividades incluidas en el planteamiento de la situación. Los facilitadores tienen que propiciar debates enriquecedores, haciendo preguntas abiertas (¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Por qué?) y gestionando los conflictos. Los temas sensibles siempre surgirán, tales como la fijación de precios (por ejemplo, las cooperativas y los compradores que ofrecen precios bajos) y la calidad del producto (por ejemplo, la baja calidad de la leche que resulta cuando los agricultores diluyen la leche) y estos deben ser planteados y discutidos. Deepak Khadka informó que agricultores en Tanahun admitieron, muy calmados, que añadían agua a la leche porque la cooperativa no les estaba dando un buen precio. Pero en otras áreas, los agricultores perdieron los estribos con el mismo tema. Por lo tanto, los facilitadores necesitan gestionar la discusión de forma cuidadosa.

Recuadro 13: Tips importantes

Directrices de facilitación:

- Cuente con un experto como respaldo al facilitador para informar acerca del proceso. Permita que la discusión fluya para que la esencia y los objetivos no se pierdan.
- Permita debates enriquecedores haciendo preguntas abiertas (qué, dónde, cuándo, cómo, por qué) y mediante la gestión de conflictos.
- Traduzca lo que los actores cualificados quieren decir de manera práctica para los agricultores y otros actores vulnerables. Evite la sobrecarga de información; podría abrumarlos.
- Permita un proceso orientado a la demanda a través de dinámicas y preguntas para que los actores construyan su propio mapa de mercado y encuentren sus propias soluciones. Pero, al mismo tiempo, identifique y anticipe preguntas y soluciones para apoyar este proceso.
- Si cree que los participantes están llegando a “soluciones dudosas”, calcule los recursos que van a ser invertidos en estas soluciones para ver si hay espacio para la experimentación. Por lo general, cuando aparecen soluciones dudosas, los actores del mercado por sí mismos se darán cuenta de esto; por eso permítale identificar las ventajas y desventajas.

- Más conversación entre los actores es una buena señal de un taller productivo.
- Asegúrese de que las actividades anteriores sean bien implementadas (empodere a los agricultores, invite a los actores adecuados, sea claro acerca de las expectativas) con el fin de permitir la participación equilibrada.
- Haga que los participantes se sientan bienvenidos e igual de importantes (por ejemplo, sentarlos en una mesa redonda). Trate de evitar las barreras de protocolo de manera cortés.
- Asegure un estilo de taller orientado a resultados y mantenga el enfoque.

La traducción y el empoderamiento para evitar una situación abrumadora. Cuando los agricultores se involucran con funcionarios gubernamentales, cámaras de comercio, cámaras de industria y otros agentes cualificados, la política y los problemas del entorno empresarial surgen, por lo que los agricultores pueden sentirse abrumados. Ahí es cuando el facilitador (o el experto de soporte) tiene que traducir lo que significan estas políticas en la práctica para los agricultores.

Garantizar un proceso orientado a la demanda, informando y anticipando. Durante el taller, el facilitador tiene que permitir a los actores elaborar su propio mapa del mercado y encontrar sus propias soluciones. “El mayor reto fue llegar a un diseño de taller que permita crear el espacio o ambiente para que los actores del mercado puedan entender (o decodificar) los temas, y se comprometan entre sí para colaborar y encontrar una solución ganar-ganar y seguir adelante con un plan de acción. Esto era más fácil decirlo que hacerlo y tuvimos que ser pacientes y dejar de intentar entrometernos y encontrar una solución rápida” (Deepak Khadka en Osorio 2009). En el caso del mercado de los vegetales, los actores “tenían” la idea de construir centros de recolección, de manera que solicitaron fechas clave y se mantuvieron en contacto solicitando información acerca del progreso.

Cuando los facilitadores y los expertos piensan que los participantes están llegando a lo que ellos consideran que son ‘soluciones equivocadas’ deben trabajar en lo que la solución podría costar a fin de evaluar si hay cabida para la experimentación. En el caso de los productos lácteos, el equipo de Nepal fue muy abierto a la experimentación, ya que ellos mismos trataban de entender el mercado. En el proyecto de vegetales, el equipo tenía un proyecto pre-diseñado con poca flexibilidad y libertad. El centro de recolección estaba considerado en el presupuesto del proyecto y se podría caer si ello no representaba una demanda por parte de los agricultores, pero no cambió a un puente o algo completamente diferente.

En la experiencia del equipo de Nepal, cuando surgieron soluciones ‘equivocadas’ los actores del mercado se dieron cuenta por sí mismos de que eran defectuosas. El facilitador tiene que describir claramente las ventajas y desventajas con la ayuda del experto. Además, los facilitadores pueden, en muchos casos, anticipar los fallos del mercado que los actores van a levantar, a fin de proponer soluciones. Por ejemplo, en el proyecto de vegetales se anticipó que los actores iban a sugerir una mejor organización, una instalación de almacenamiento y un lugar donde pudieran

reunirse con los compradores. Así que en el taller el equipo presentó “¿qué piensan de un centro de recolección?” y dejaron que los actores del mercado reaccionen.

Un proceso orientado a la demanda requiere flexibilidad. Algunos recomiendan no estructurar el taller, permitiendo la discusión abierta (Gunasekera 2009b). Una vez que comience la discusión general y se comprenda hacia dónde se dirige esta, se puede visualizar cómo se conseguirá el mapeo. Si intenta empujar su propio programa de trabajo, las ideas no surgirán de forma orgánica.

La conversación puede ser una buena señal. Cuando la emoción es evidente y la discusión está más centrada; por ejemplo, cuando los participantes continúan hablando de problemas, incluso en los descansos, estos son indicadores de progreso. En el caso del mercado de productos lácteos, los agricultores y el representante de Sujal Food se dieron cuenta de que podían prescindir de una cooperativa y enlazarse directamente. Estaban entusiasmados con esta solución y sobre cómo hacer que fuera tangible.

Promover la participación balanceada. Un factor importante fue que el equipo de Nepal hizo que los participantes se sintieran bienvenidos e igualmente importantes. Se aseguraron de que los agricultores y otros actores marginados estuvieran sentados en la mesa redonda para contrarrestar su tendencia a sentarse lo más lejos posible del grupo y su renuencia a hablar ante otros actores, como los funcionarios públicos. Durante el taller, el equipo de Nepal siguió el plan de sesión de manera flexible, proporcionando tiempo suficiente para el debate y asegurándose de que un grupo no dominara. Por ejemplo, en Chitwan la presencia del Oficial de Servicio de Ganadería del Distrito abrumó a la mayoría de los agricultores, quienes no participaron plenamente.

El trato equitativo tiene un efecto inmediato. Para muchos agricultores, el taller de MPM supone la primera vez en la que han interactuado con tantos actores de la cadena de comercialización. Posteriormente, se ven a sí mismos como parte de un sistema grande y complejo. Deepak Khadka reunió comentarios de algunos agricultores como: “no sabía que yo era igual al funcionario de Desarrollo de Agricultura del Distrito”, “¿Incluso él (señalando al representante del Banco de Katmandú) es parte de este mercado? Tal vez ahora él va a entender nuestros problemas.”

Orientar hacia resultados y mantener la atención. El equipo de Nepal descubrió que el taller MPM por lo general tiene un fuerte aroma a ONG que se orienta hacia discusiones políticas y a exigencias hacia los organizadores, en lugar de a compromisos por parte de los participantes. En el caso del mercado de productos lácteos, si un actor y sector privado local (como un agroveterinario) hubiera sido anfitrión del taller, probablemente habría tenido un estilo más orientado a los resultados.

Recuadro 14: Tips importantes

- Recopile información sobre los avances en los compromisos de ejecución asumidos en el plan de acción.
- Identifique la facilitación y/o actividades de apoyo necesario para la implementación del plan de acción.
- Asigne recursos para las actividades de monitoreo (desde el inicio del proceso del taller) teniendo en cuenta no solo las actividades del equipo de proyecto, sino también actividades de los asociados.

Etapa 3. La transformación de los procesos de mercado y los resultados

Seguimiento del progreso (proceso transversal)

Informes de seguimiento de los socios. En el caso del mercado de productos lácteos, el equipo de Nepal no fue capaz de monitorear el progreso de los agricultores después del taller porque la ONG local en los cuatro distritos no disponía de fondos para este seguimiento (a pesar de que había un fuerte incentivo para colaborar en forma de una potencial futura financiación a través de un proyecto con **Soluciones Prácticas**). Es muy importante saber en qué medida los agricultores volvieron a sus comunidades para comunicar sus compromisos y siguieron a través del taller (por ejemplo, de llegar a 10 representantes de grupo de oportunidades de mercado para ampliar los beneficios a miles de agricultores). Esto puede revelar los posibles obstáculos para la acción y la forma en que el equipo podría ayudar a superarlos; por lo que los recursos para estas actividades de seguimiento deberían ser asignados.

Seguimiento a los compromisos. El equipo del proyecto debe dar seguimiento a los compromisos adquiridos por los actores del mercado en el taller MPM. En el caso del mercado lácteo, este proceso reveló lo siguiente. Laxmi Bank, en coordinación con Sujal Food, ofreció un plan de financiación para proporcionar préstamos sin garantía a los agricultores. Tres meses después, Laxmi Bank organizó una conferencia de prensa junto con Sujal Food para anunciar que estaban analizando un esquema para proporcionar préstamos no colaterales a 30.000 agricultores para la compra de ganado. Hasta la fecha, solo 3.000 vacas han sido compradas por los agricultores debido a la falta de razas apropiadas y a una oferta limitada en la India.

Sujal Food ha estado fortaleciendo sus cadenas de suministro, animando a los productores de lácteos a iniciar una red cooperativa. Su oferta era proporcionar tanques de enfriamiento en las que se podría garantizar un mínimo de 500 litros de leche por día. Por cada litro de leche recogida en estos centros, Sujal Food aporta Rs 0,10 y también deduce la misma cantidad a partir del precio

pagado (como un fondo de contrapartida). Este fondo se utiliza para pagar un técnico joven con contrato a medio tiempo, quien ofrece servicios veterinarios a los miembros de la cooperativa (con un salario mensual de Rs 3.000 - equivalente a £ 25). El fondo también se utiliza para pagar por el forraje verde, salud, alimentación y para los seguros. Han estado proporcionando este servicio a seis grupos y el plan es extenderlo a más de 30 grupos. Actualmente, Sujal Food está presentando esta estrategia como parte de sus esfuerzos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La otra planta, Chitwan Dairy, inició sus operaciones en mayo de 2010. La gestión está planeando lanzar un acceso similar a los servicios financieros de su organización hermana Manakamana Development Bank.

En cuanto a los agricultores, el Equipo de Nepal está seguro de que otros cambios en el sistema de mercado a nivel local están sucediendo; por ejemplo, cambios en las prácticas de los agricultores. Los informes de los socios locales son importantes para realizar el seguimiento acerca de los cambios que están transformando el sector.

Facilitar el plan de acción

Las actividades de facilitación que el equipo del proyecto podría llevar a cabo incluyen proporcionar espacios neutrales para que los actores se reúnan. En las reuniones de seguimiento los compromisos pueden ser reforzados y el equipo puede dar seguimiento a avances; así como catalizar “ofertas paralelas”. Más talleres MPM también se pueden organizar incluyendo nuevos actores o para abordar otras limitaciones y así complementar el plan de acción.

Otras actividades importantes son:

- **Organizar foros de interés.** Son espacios en los que una amplia gama de actores estratégicos, públicos y privados del mercado se reúnen, establecen contactos, crean confianza, coordinan y colaboran para hacer frente a los obstáculos o explotan las oportunidades de mercado en los sistemas en los que tienen participación. Los foros de interés pueden ser facilitados dentro de las organizaciones o redes que ya existen o pueden ser creados específicamente para el proyecto.
- **Desarrollar matrices de relación.** Una matriz de relaciones es una herramienta sencilla, en forma de una tabla, que los equipos de proyecto pueden utilizar para identificar las relaciones entre los actores claves del mercado y monitorear los cambios. Nuestros equipos en Bangladesh también las usan para promover la participación de los actores del mercado en un foro de interés o un grupo de oportunidades de mercado. La matriz especifica el par de actores que participan en la relación, la línea de base (es decir, la forma en que la relación era al principio), la situación actual y una situación futura deseada. Los equipos de proyecto y/o los actores del mercado

se reúnen regularmente para evaluar la situación actual y para decidir si la situación futura deseada tiene que ser modificada de acuerdo a las tendencias reales y los recursos disponibles (Soluciones Prácticas, sin fecha).

Apoyando el plan de acción

Las actividades de apoyo que el equipo del proyecto podría emprender incluyen:

- Gestionar las subvenciones y recursos para las actividades específicas del plan de acción. Por ejemplo, en el SABAL Project el equipo tuvo los recursos para la construcción de los centros de recolección.
- Dar soporte técnico. En el caso del mercado lácteo no se dispone de recursos financieros; sin embargo, el equipo de Nepal proporcionó respaldo técnico. Del mismo modo, Sujal Food tenía discusiones con el equipo acerca de la solución de préstamo en coordinación con Laxmi Bank.
- Acompañar y fortalecer la capacidad de los actores vulnerables y excluidos para ayudarles a llevar a cabo sus actividades enmarcadas en el plan de acción.
- Crear asociación con los actores privados para generar confianza y experiencia con los grupos destinatarios. Por ejemplo, Sujal Food solicitó al equipo de Nepal asociarse con ellos en la campaña con los agricultores en Chitwan. Sujal Food está entrando en un nuevo territorio por lo que necesita una base de confianza, alguien para respaldar su credibilidad en el mercado. A cambio del tiempo del equipo de proyecto, Sujal Food proporciona información de monitoreo relacionada a todos los agricultores con los que van a trabajar. El hecho de que Sujal Food inicie operaciones en Chitwan significaría, además, más poder de negociación de los productores de leche debido a que Chitwan Dairy también planea iniciar operaciones ahí.

Evaluación

Seguimiento de resultados. El equipo evalúa el impacto de la intervención. Para el caso del mercado de productos lácteos, están planeando averiguar cuántas personas aplican para los préstamos Laxmi Bank y cuál es la tasa de morosidad, la forma en que se vinculan con los nuevos agricultores, el grado en que la calidad de la leche de los agricultores está mejorando, la forma en que muchos agricultores están proporcionando leche a los procesadores y, sobre todo, cuánto están aumentando sus ingresos y mejorando su bienestar.

Referencias

Albu, Mike y Griffith, Alison (2006) 'Mapping the market: participatory market-chain development in practice' en *Small Enterprise Development*, Vol 17, N°2 (junio 2006).

Griffith, Alison y Osorio, Luis 'Participatory market system development - Best practices in implementation of value chain development programs' USAID microREPORT #149.

Gunasekera, J. (2009a) 'Recommendations for PMMW' por Jayantha Gunasekera, Líder de Equipo Sri Lanka, India, Pakistán (septiembre 2009).

Gunasekera, J. (2009b) 'Thoughts about workshops' experiencias por Jayantha Gunasekera, Líder de Equipo Sri Lanka, India, Pakistán (noviembre 2009).

Khadka, D. (2009a) 'Comments on PMMW' por Deepak Khadka, Líder de Equipo Nepal (abril 2009).

Khadka, D. (2009b) 'Interview with Deepak Khadka', Líder de Equipo Nepal, por Luis Osorio (mayo 2009).

Khadka, D. (2009c) 'Recommendations for PMMW' por Deepak Khadka, Líder de Equipo Nepal (septiembre 2009).

Khadka, D. (2009d) 'Interview with Deepak Khadka', Líder de Equipo Nepal, por Alicia Quezada (octubre 2009)

Markets and Livelihoods Programme, Practical Action (2009) 'Markets and Livelihoods Programme 2007 – 2012' International Programme Aim 2 (junio 2009).

Osorio, Luis (2009) 'Sustainable Learning for Innovation en Market Systems: Making Learning Work for the Poor' Practical Action, Rugby, Reino Unido.

Practical Action (2008) 'Participatory Market Systems Development (PMSD) - A short introduction to the Markets and Livelihoods Programme approach to Making Markets Work Better for the Poor', Practical Action, Rugby, Reino Unido, disponible en: <http://www.scribd.com/doc/7131074/A-Short-Description-of-Our-PMSD-ApproachRev12>

Practical Action (sin fecha) 'Market Opportunity Groups: a space for empowerment of marginalised producers' disponible en: http://practicalaction.org/?id=pmsd_MOG_ia2

Practical Action (sin fecha) 'Relationship Matrix: a tool to monitor changes in relationships between market actors' disponible en: http://practicalaction.org/?id=pmsd_relmatrix_ia2

Sujal Food (sin fecha) 'Safal Abian'

Notas finales

1. Los MOG son grupos de 10-20 agricultores líderes y empoderados, quienes representan a sus comunidades durante las interacciones con los actores del sector público y privado. Exploran nuevas y mejores oportunidades de negocio para sus comunidades, colaboran con otros actores para lograr un cambio en las políticas y para aumentar la eficiencia en el sistema de mercado.
2. El trabajo previo con estos agricultores incluyó programas de generación de ingresos (algunos hasta han trabajado con lácteos), facilidades de crédito; entre otros.
3. La industria de lácteos ha estado dominada por la Dairy Development Corporation (DDC), de naturaleza para-estatal, que ahora está siendo asumida por las empresas privadas como Sujal Food (la primera unidad de privatización de DDC) en Pokhara y el proyecto Dairy Chitwan de reciente desarrollo (aún no ha iniciado operaciones).
4. Cuentan con un folleto "SAFAL ABHIYAN" ('Safal' significa éxito y es también el nombre de su producto, leche envasada, y 'Abhiyan' significa iniciativa). Este folleto subraya el interés de Sujal Food en el bienestar de los agricultores y muestra las cuestiones en torno a la participación de los agricultores en el mercado (utilizando la información resultante del taller de MPM) y la forma en que están dispuestos a hacer frente a ellas a través de inversión y relaciones de largo plazo.
5. La opinión del equipo del proyecto fue que el préstamo (la nómina de garantías) no era la solución, ya que la necesidad de un agricultor de contar con servicios financieros no termina en el punto de compra de una vaca, sino que comienza a partir de ahí, con los gastos adicionales para la crianza de la vaca, los productos para la salud, la alimentación, etc. Por lo tanto, tal vez un tipo de préstamo de capital de explotación sería mejor para ellos. Sin embargo, también reconocieron que esta es la primera vez que el sector privado muestra interés y se ha movilizó para proporcionar un préstamo de tasa de garantía (anteriormente, el Agricultural Development Bank solía proporcionar préstamos sobre una base de garantía, pero que eran muy pobres). Las críticas por parte de Banco de Katmandú (el banco competidor que está más ligado a Chitwan Dairy) se referían a que estos préstamos no están destinados a los agricultores comunes, sino a los medianos y grandes agricultores; debido a las tasas de morosidad.
6. Trabajar con Sujal Food significa trabajar con 20.000 agricultores de quienes están comprando lácteos. Por lo tanto, Sujal Food tiene acceso a ellos a través de cooperativas que tienen un registro con información sobre ellos (no solo la cantidad de leche que venden). Por lo tanto, en Chitwan (mercado en el que desea ingresar Sujal Food), el equipo del proyecto ha podido asignar el 20% del tiempo de un miembro del equipo para monitorear a algunos de los agricultores.

7. Sujal Food está a la espera de competir con Chitwan Dairy, que no está en funcionamiento aún, por lo que el equipo debe tener en cuenta esto para su relación con Chitwan Dairy. El equipo tiene previsto al menos generar consciencia en Chitwan Dairy sobre la campaña Sujal Food.

Reconocimientos

Este documento fue redactado y editado por Alicia L. Quezada Chávez y Luis E. Osorio Cortés (Coordinador Internacional del Programa para los Mercados y Medios de Vida) con valiosos comentarios y puntos de vista de los siguientes miembros del Programa para los Mercados y Medios de Vida: Alison Griffith (Jefa del Programa Internacional), Sharad Rai (Gerente de Proyecto, Nepal) y Jayantha Gunasekera (Jefa de Equipo, Sri Lanka). Se extiende un agradecimiento especial a Deepak Khadka, líder del equipo del Programa para los Mercados y Medios de Vida de Soluciones Prácticas en Nepal, quien proporcionó la mayor parte de la información para producir este documento. Sin sus conocimientos, apoyo continuo y asesoramiento, este trabajo no habría sido posible.

Soluciones Prácticas es una agencia de desarrollo internacional que trabaja con comunidades de escasos recursos, ayudándoles a elegir y utilizar la tecnología para mejorar la vida de las generaciones actuales y futuras. Nuestro trabajo en África, Asia y América Latina se desarrolla en alianza con las personas pobres y sus comunidades, utilizando la tecnología para desafiar la pobreza. Trabajamos con los pobres a construir sus capacidades, mejorar su acceso a opciones técnicas y conocimientos, y ayudarles a influir en los sistemas sociales, económicos e institucionales para el uso de la tecnología.

Para más información, por favor póngase en contacto:

Programa de Mercados y Medios de Vida enquiries@practicalaction.org.uk

PRACTICAL ACTION

The Schumacher Centre for Technology and Development

Bourton on Dunsmore

Rugby

Warwickshire, CV23 9QZ

Reino Unido

Practical Action Ltd.

Patron HRH The Prince of Wales, KG, KT, GCB | Registered Charity No 247257 | Comp Reg No 871954, Inglaterra

Impreso en papel reciclado

T +44 (0)1926 634400

F +44 (0)1926 634401

E practicalaction@practicalaction.org.uk

www.practicalaction.org