

# MAPEO DEL MERCADO

Un marco conceptual  
para políticas y  
prácticas de desarrollo  
rural empresarial



**COPEME**

Consortio de organizaciones privadas de  
promoción al desarrollo de la micro y pequeña empresa

**SOLUCIONES PRÁCTICAS**  
ITDG

Tecnologías desafiando la pobreza



# MAPEO DEL MERCADO

Un marco conceptual para políticas y prácticas de desarrollo rural empresarial



**SOLUCIONES PRÁCTICAS**  
**ITDG**

*Tecnologías desafiando la pobreza*



**Mapeo del mercado: un marco conceptual para políticas y prácticas de desarrollo rural empresarial** / Mike Albu y Alison Griffith. Lima: Soluciones Prácticas-ITDG, 2009.

62 p.: il.

ISBN: 978-9972-47-194-0

NEGOCIOS / MERCADO / EMPRESAS / DESARROLLO RURAL / ACCESO A LOS MERCADOS / ESTUDIOS DE CASOS / POBREZA / COMERCIALIZACIÓN

601/A34

Clasificación SATIS. Descriptores OCDE

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-03317

Primera edición: 2009

© Soluciones Prácticas-ITDG

Razón social: Intermediate Technology Development Group, ITDG

Domicilio: Av. Jorge Chávez 275, Miraflores. Casilla postal 18-0620 Lima 18, Perú

Teléfonos: (51-1) 444-7055, 242-9714, 447-5127 Fax: (51-1) 446-6621

Correo-e: [info@solucionespracticas.org.pe](mailto:info@solucionespracticas.org.pe)

[www.solucionespracticas.org.pe](http://www.solucionespracticas.org.pe)

Autores: Mike Albu, Alison Griffith

Traducción: Martha Álvarez de Mora

Revisión y contenidos: Daniel Rodríguez, Luis Osorio

Coordinación: Francis Salas

Corrección de estilo: Mario Cossío

Supervisión gráfica: Carmen Javier

Diagramación: Nylda Ataucuri

Impreso por: Servicios Gráficos Sunset & Color

Producido en el Perú, abril de 2009

# Índice

---

i. Prólogo .....	7
ii. Resumen ejecutivo .....	9
i.1. Introducción.....	9
i.2. Marco conceptual del mapa del mercado .....	10
i.3. Análisis participativo de sistemas de mercado .....	12
i.4. Implicancias para las agencias de desarrollo .....	14
i.5. Conclusiones .....	15
1. Introducción .....	17
2. El mapa del mercado: logrando que los sistemas de mercado estén al servicio de los pobres .....	21
2.1. Introducción al mapa del mercado.....	21
2.2. Actores en la cadena de mercado .....	23
2.3. Entorno de negocios favorable .....	25
2.4. Servicios de desarrollo de negocios y extensión agrícola .....	29
2.5. Mapeo participativo del mercado .....	31
3. El mapa del mercado: retos y soluciones operativas .....	35
3.1. Mapeo preliminar del mercado .....	36
3.1.1. Manejando las expectativas inmediatas.....	36
3.1.2. Trabajando con grupos de interés de la cadena de mercado.....	37
3.2. Análisis participativo de sistemas de mercado .....	38
3.2.1. Comprometiendo a los actores del sistema de mercado .....	38
3.2.2. Incrementando la confianza entre los actores .....	38
3.2.3. Abordando la gobernabilidad en la cadena de mercado.....	39
3.2.4. Haciendo frente a las limitaciones materiales en el APSM .....	39
3.3. Del análisis a la acción.....	40
3.3.1. Importancia del APSM en propiciar un entorno de negocios favorable .....	41
3.3.2. Importancia del APSM en el desarrollo de los mercados de servicios empresariales .....	41
3.4. Construyendo capacidades para el mapeo del mercado y el APSM .....	42
3.4.1. ¿Quiénes deben estar a cargo del mapeo y del APSM? .....	43
3.4.2. Inversión en la reorientación.....	43
3.4.3. Minimizando distorsiones y prejuicios .....	45

<b>4. Conclusiones e implicancias de política</b> .....	<b>47</b>
4.1. Desafíos para las agencias de desarrollo rural. Nivel intermedio.....	48
4.1.1. Adopción de un marco y un enfoque sistémico.....	48
4.1.2. Uso de técnicas participativas .....	49
4.1.3. Inversión en el enfoque sistémico de mercado: orientación, habilidades y aprendizaje .....	49
4.1.4. Uso de influencias para comunicar temas de discusión a las personas responsables de la toma de decisiones a nivel macro .....	50
4.2. Desafíos para los gobiernos y políticas de donantes .....	50
4.2.1. Reconocer como un objetivo clave el enfoque sistémico de mercado ...	50
4.2.2. Invertir en procesos de análisis y construcción de capacidades .....	51
4.3. Reflexiones finales .....	52
<b>5. Anexo. Mapeo del mercado en el sector de productos herbales, Kenya</b> .....	<b>53</b>
5.1. Contexto .....	53
5.2. Mapeo inicial de la cadena de mercado del aloe .....	53
5.2.1. Mejorando vínculos en la cadena de mercado.....	54
5.2.2. Creando un entorno de negocios favorable .....	54
5.2.3. Acceso a mejores servicios empresariales .....	55
5.3. Análisis participativo de sistemas de mercado .....	55
5.3.1. Desarrollando la confianza en la cadena de mercado .....	56
5.3.2. Comprometiendo a los actores .....	56
5.3.3. Superando las limitaciones materiales.....	56
5.3.4. Abordando los desbalances de poder. Preparando a los productores para el APSM .....	57
5.3.5. Realizando un balance de las influencias externas.....	57
5.4. Desarrollando soluciones .....	57
5.4.1. Evaluando las necesidades de servicios: información de mercado en la cadena.....	58
<b>6. Bibliografía</b> .....	<b>59</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Visión integral del mapa del mercado .....	<b>11</b>
<b>Figura 2:</b> Visión general del mapa del mercado.....	<b>23</b>
<b>Figura 3:</b> Actores y vínculos en la cadena de mercado .....	<b>24</b>
<b>Figura 4:</b> Entorno de negocios favorable.....	<b>28</b>
<b>Figura 5:</b> Mapa del mercado del aloe en Pokot Occidental (Kenya) .....	<b>37</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Colaboración en las cadenas de mercado de fruta blanda .....	<b>33</b>
<b>Cuadro 2:</b> El bambú y el análisis participativo de sistemas de mercado en Ecuador ....	<b>34</b>
<b>Cuadro 3:</b> El uso del mapa del mercado en los Balcanes.....	<b>36</b>
<b>Cuadro 4:</b> Recomendaciones para facilitadores de talleres de APSM.....	<b>40</b>
<b>Cuadro 5:</b> El juego del sistema de mercado .....	<b>44</b>
<b>Cuadro 6:</b> Cambiando el paradigma: desarrollo de mercado en los enfoques de los SDE .....	<b>51</b>

## i. Prólogo

---

América Latina sigue siendo, globalmente, una de las regiones con mayor grado de inequidad. Si los polos de mayor poder adquisitivo y desarrollo se encuentran en las ciudades, es principalmente en sus zonas rurales donde se hallan poblaciones en condiciones de pobreza y pobreza extrema, que suman la mayoría de habitantes de la población de la región.

En este contexto, y cuando varios de los países de la región se encuentran, en mayor o menor medida, en un proceso de apertura mercados, es necesario fortalecer las capacidades de los pequeños productores rurales para que puedan participar en condiciones más favorables y equitativas en las cadenas de mercado, asegurando su seguridad alimentaria y generando mejores ingresos de una manera sostenible.

Soluciones Prácticas-ITDG trabaja internacionalmente hace más de 20 años en el fortalecimiento de las capacidades de pequeños productores para mejorar sus medios de vida y permitirles una salida de la pobreza. En los últimos años, de manera complementaria al fortalecimiento de capacidades técnicas, se han buscado y ejecutado alternativas para promover de manera participativa mejor acceso de los pequeños productores a mercados diferenciados bajo el enfoque de demanda.

A partir de las experiencias desarrolladas en África, Asia y América Latina, y recogiendo los aportes de metodologías promovidas por otras entidades de desarrollo y cooperación técnica, Soluciones Prácticas-ITDG ha desarrollado el análisis participativo de sistemas de mercado (APSM) como metodología de trabajo en la promoción de programas que apunten a aliviar la pobreza rural mediante el mejoramiento de ingresos de los pequeños productores.

El presente documento presenta este método con el objetivo de que instituciones dedicadas a la promoción de mejoras en los ingresos de pequeños productores rurales se conviertan en vehículos de facilitación de estos procesos trabajando tanto con

actores de las cadenas de mercado, proveedores de servicios, insumos e instituciones reguladoras, logrando un enfoque holístico del medio. Trabajar en los tres niveles que conforman el sistema de mercado contribuye al logro de impactos a mayor escala y de más largo plazo en beneficio de productores marginales.

El APSM requiere un importante esfuerzo para reforzar las capacidades de los pequeños productores para negociar y relacionarse de mejor manera con el resto de los actores de la cadena, proveedores y tomadores de decisiones en políticas públicas.

Pensamos que el presente documento<sup>1</sup> puede ser una contribución útil para las agencias públicas y privadas que trabajan directa o indirectamente con pequeños productores rurales en programas de alivio de la pobreza y promoción del desarrollo económico local.

Daniel Rodríguez  
Director de programas  
Soluciones Prácticas-ITDG

---

1 Cuya versión original en inglés puede ser descargada en [http://www.practicalaction.org/?id=mapping\\_the\\_market](http://www.practicalaction.org/?id=mapping_the_market).



## ii. Resumen ejecutivo

---

### ii.1. Introducción

Los mercados son importantes para las poblaciones pobres rurales. Resulta cada vez más evidente que para enfrentar la pobreza rural, temas relacionados al mercado son esenciales incluyendo acceso a información, instituciones, vínculos y patrones de comercialización. El fracaso en abordar estos temas puede significar que los beneficios de procesos en curso puedan no llegar a poblaciones rurales pobres.

En el complejo contexto de la pobreza rural, a los profesionales y responsables del diseño de políticas se les presenta una gama de soluciones que incluyen la liberalización del comercio, una agricultura más productiva, servicios de apoyo y recursos más eficientes, mejor gobernabilidad local, acción colectiva y de colaboración entre productores; mayor inversión pública en infraestructura además de un mejor clima de inversión y un entorno de negocios más atractivo.

El problema surge por los limitados recursos, que hacen poco probable que se puedan abordar todos estos factores simultáneamente. El presente documento busca demostrar que el esfuerzo para asegurar e incrementar los ingresos de productores rurales pobres y de trabajadores se puede lograr de manera más adecuada concentrándose en mejorar el funcionamiento total de determinados canales económicos o cadenas de mercado.

Es sorprendente aún cuán poco énfasis se da a los sistemas de mercado y su rol en la reducción de la pobreza en los procesos de conceptualización y aplicación de los marcos de los medios de subsistencia o en campos profesionales, tales como la investigación agrícola, cuya meta debe ser promover el desarrollo rural. El objetivo de este documento es contribuir a que se tome conciencia de esta deficiencia, promocionando los fundamentos para la aplicación de un enfoque que podemos denominar enfoque sistémico de mercado<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Entendido como la habilidad de percibir y entender los aspectos importantes de un sistema de mercado.

## ii.2. Marco conceptual del mapa del mercado

Este marco conceptual está destinado a servir a dos propósitos:

- Para el responsable del diseño de políticas y planificador del desarrollo rural es un instrumento que permite reflexionar sobre el entorno de negocios e institucional en el que operan los productores a pequeña escala
- Para el profesional es una herramienta práctica y potencialmente participativa que puede ser usada para representar y comunicar conocimientos sobre productores específicos, cadenas de mercado, entornos institucionales y necesidades de servicios e insumos

Los procesos de elaboración del mapa del mercado, al ser realizados de manera participativa, pueden ser en sí mismos intervenciones importantes, mejorando directamente los vínculos y relaciones entre actores de la cadena de mercado y preparando el terreno para la introducción o generación de innovaciones en productos, procesos y acceso al mercado. El mapa del mercado está constituido por tres componentes interconectados:

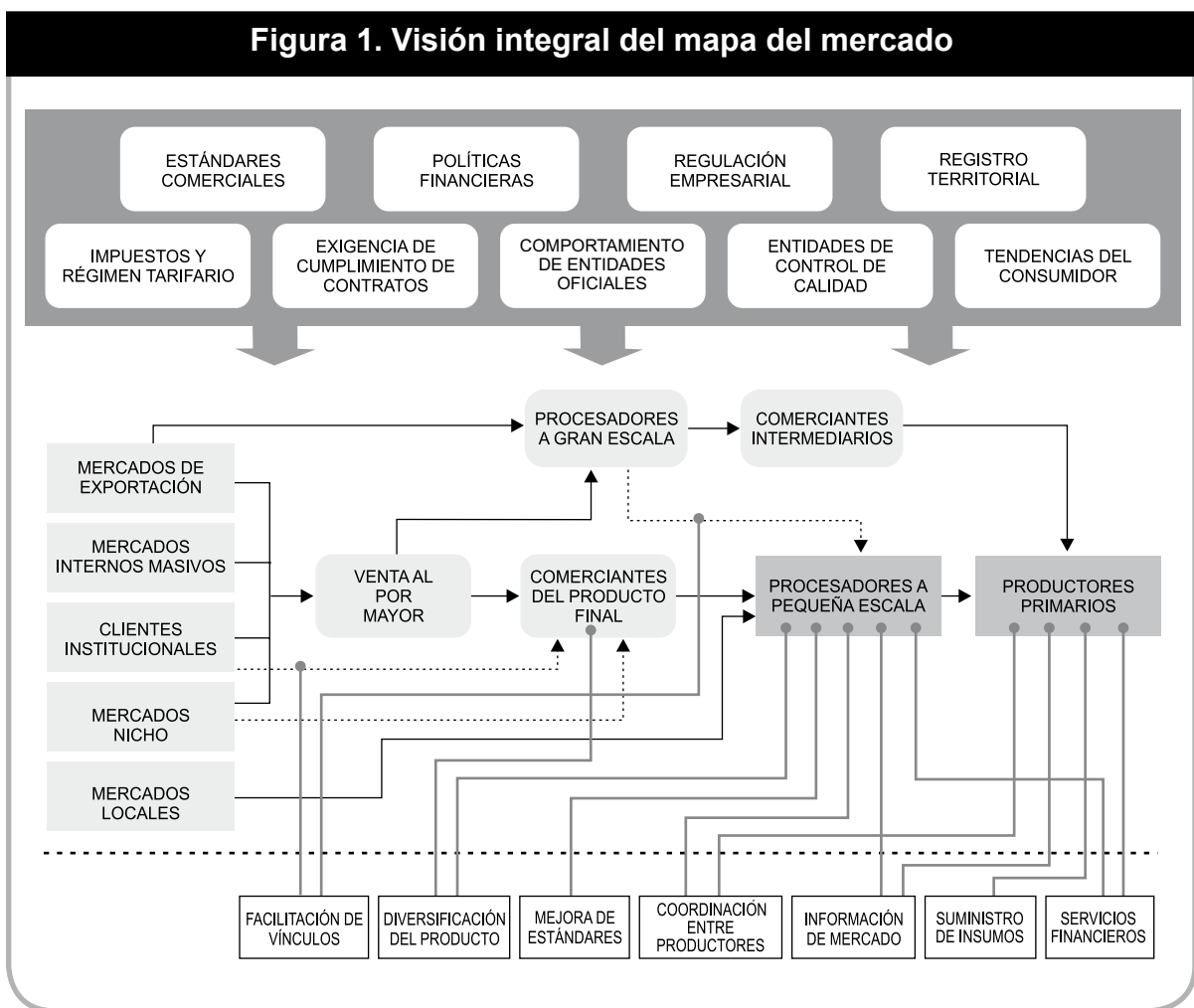
- Los actores de la cadena de mercado y los vínculos que se establecen entre ellos
- Los factores que contribuyen a crear un entorno de negocios favorable
- Los proveedores de servicios de negocios, insumos y de extensión

El componente central, la cadena de mercado, mapea a los actores económicos que poseen o realizan transacciones con un producto en particular a medida que el producto se desplaza por la cadena de mercado desde el productor primario hasta el consumidor final.

Si se llega a entender mejor la contribución que cada actor de la cadena aporta al producto, se podrán identificar ineficiencias, desigualdades y pérdidas que pueden ser remediadas o el valor agregado que puede ser captado por los productores pobres. Si bien muchas cadenas de mercado se caracterizan por relaciones no equitativas entre los actores, un claro objetivo de este enfoque es apoyar a los actores a que obtengan beneficios mutuos mejorando la eficiencia sistémica de la cadena. Resulta clave apoyar a los actores a desarrollar una mayor conciencia de las funciones y procesos que deberán realizarse a lo largo de la cadena para satisfacer las necesidades de mercados más lucrativos o confiables.

El segundo componente del mapa del mercado es un diagrama de los factores críticos y las tendencias que le dan forma al entorno y a las condiciones operativas de la cadena de mercado, pero que podrían estar sujetas a cambios. Estos factores que contribuyen a la creación de un entorno de negocios favorable se generan por estructuras e instituciones que están por encima del control directo e inmediato de los actores económicos de la cadena de mercado. El propósito de diagramar este entorno de negocios es entender las tendencias que afectan a la cadena de mercado en su conjunto y analizar los poderes e intereses que impulsan el cambio. Este conocimiento puede contribuir a determinar vías y posibilidades para una acción efectiva, para el cabildeo y políticas empresariales.

El tercer componente del mapa del mercado tiene que ver con el mapeo de los servicios que apoyan o que podrían, potencialmente, apoyar la eficiencia de la cadena de mercado en su conjunto. La cantidad de servicios que potencialmente pueden otorgar un valor agregado es enorme e incluye provisión de insumos, información de mercado, servicios financieros, servicios de transporte, garantía de calidad de monitoreo y acreditación, experiencia técnica y asesoría empresarial, servicios veterinarios, apoyo al desarrollo y diversificación del producto. El mapeo de servicios involucra la identificación de necesidades de servicios particulares y su ubicación dentro de la cadena de mercado para así lograr una visión integral de las oportunidades de uso de servicios para mejorar la eficiencia o equidad de la cadena de mercado. Este mapeo es precursor de una evaluación de los mecanismos más apropiados para la provisión de servicios en términos de cobertura, sostenibilidad y costo-efectividad (ver figura 1).



El mapa del mercado ha probado ser una herramienta muy útil para expresar visualmente y transmitir de manera sucinta conocimientos acerca de los actores que intervienen en una cadena de mercado y las operaciones, contextos y necesidades asociadas a cada uno.

## ii.3. Análisis participativo de sistemas de mercado

Los enfoques participativos en el análisis de los sistemas de mercado contribuyen al diseño de mapas del mercado con mayores niveles de exactitud, presentando una gama más amplia de conocimientos. Más importante aún, la participación genera interés y desarrolla confianza. En última instancia, puede facilitar la colaboración necesaria para mejorar los vínculos y eficiencia al interior de la cadena de mercado, así servir de base para realizar actividades más efectivas de cabildeo en temas relacionados a la creación de un entorno favorable y coordinar acciones colectivas en torno a los servicios. Para que la participación sea efectiva se requiere seguir un procedimiento que consta de tres etapas:

- Mapeo preliminar: en el que se realiza un esbozo del mapa del mercado a cargo de una organización facilitadora, utilizando información recogida por informantes claves o por un grupo de interés de actores
- Análisis participativo de sistemas de mercado: actores de la cadena de mercado se reúnen para elaborar el mapa del mercado, explorar en detalle los aspectos claves y establecer relaciones
- Pasando del análisis a la acción: las relaciones, conocimientos y confianza generada en las etapas anteriores son usadas para promover cambios en el entorno de negocios y en el acceso a servicios

En el mapeo preliminar, los aspectos más importantes son manejar las expectativas inmediatas de los actores sociales y establecer mecanismos para trabajar con actores de la cadena de mercado. La formación de grupos de interés de la cadena de mercado ha sido una táctica importante para atraer actores con interés en el funcionamiento de la cadena de mercado como proveedores de servicios.

El análisis participativo de sistemas de mercado (APSM) es un enfoque clave para lograr que el marco conceptual del mapa del mercado resulte operativo, convirtiendo una estructura que de otro modo sería abstracta en una herramienta práctica que puede facilitar la eficiencia, mejorar la coordinación, estimular la innovación e incrementar la confianza dentro del sistema de mercado. Encontrar una forma de comprometer a los actores comerciales es de vital importancia. El mapa del mercado preliminar puede ayudar a que los facilitadores identifiquen asuntos comunes a todos los actores del mercado, elaborando una propuesta que atraiga a los actores a participar en el proceso. Los desequilibrios de poder dentro de la cadena de mercado, sean reales o percibidos pueden impedir la correcta ejecución de un análisis participativo. Fortalecer la confianza es importante para posibilitar un intercambio abierto de información y reducir costos de las transacciones. Una solución viable es que los facilitadores orienten con anticipación a los participantes más débiles, de modo que comprendan su rol dentro de la dinámica y tengan verdaderas expectativas acerca de los resultados del proceso de APSM.

Hasta cierto punto, los procesos de APSM son un fin en sí mismos, justificados en términos de establecer vínculos, mejorar la coordinación e incrementar la confianza

entre los actores de la cadena de mercado. Sin embargo, mejoras más significativas en el funcionamiento de la cadena pueden ser producto de un entorno de negocios más propicio o de un mejor acceso y uso de los servicios empresariales o de extensión. Lograr tales cambios, sin embargo, requiere intervenciones a más largo plazo, para las cuales el APSM representa un punto de partida.

Enfrentar las limitaciones y generar cambios sistémicos en una determinada cadena de mercado puede requerir de las organizaciones facilitadoras la adopción de estrategias dirigidas a las personas responsables de la toma de decisiones con influencia en el ámbito local, nacional, y en algunos casos internacional. El mapa del mercado puede contribuir a proporcionar las bases para un entendimiento mutuo y una acción compartida, y los procesos de APSM pueden alentar a los actores más fuertes de la cadena de mercado a que se comprometan en aquellos temas que tienen un impacto negativo en los actores más débiles. Los procesos de APSM pueden también impulsar la conformación de grupos o asociaciones que representen y articulen de manera más coherente los asuntos colectivos teniendo en cuenta a los actores más débiles de la cadena de mercado.

Asimismo, los procesos de APSM tienen que ver con el diagnóstico de los problemas de acceso a servicios, ya que pueden colaborar significativamente a obtener información exacta sobre las características de la demanda, particularmente donde existe una alta incidencia de provisión de servicios integrados, que no resultan fácilmente visibles. Los procesos de APSM, al poner énfasis en una mayor coordinación, pueden contribuir a que se determine la demanda global de servicios específicos de parte de muchos pequeños productores. Las organizaciones de productores con efectivas capacidades organizativas y de negociación tienen un importante rol para posibilitar dicha coordinación. Esto hace que la provisión de servicios sea comercialmente más viable, favoreciendo a los proveedores e incrementando su capacidad.

## ii.4. Implicancias para las agencias de desarrollo

Las organizaciones con un enfoque fuertemente orientado a combatir la pobreza por lo general centran su atención en las necesidades más inmediatas de las comunidades pobres. Tales organizaciones a menudo encargan a un proveedor externo el análisis de mercado y los aspectos más comerciales de la planificación e implementación del proyecto. Esta tendencia debe ser reconsiderada. Un eficiente APSM requiere del tipo de habilidades participativas y de facilitación que muchos especialistas en desarrollo comunal han perfeccionado, aunque en un contexto distinto. A diferencia de los consultores empresariales que están acostumbrados a resolver problemas a nombre de sus clientes, este personal se siente más a gusto con la premisa de que son los participantes quienes pueden, de manera más apropiada, desarrollar soluciones e innovaciones.

Naturalmente, los especialistas en desarrollo comunal pueden no tener la suficiente confianza para tratar con actores de filiaciones más empresariales. Los enfoques del mapa del mercado y del APSM lógicamente requieren de una adecuada inversión en la reorientación de las habilidades del personal hacia una perspectiva de conocimiento del mercado más sistémica. Sin embargo, empleando las herramientas y estrategias descritas en este documento, los conceptos erróneos acerca de los mercados pueden ser superados y se puede incrementar la autoconfianza sobre los productos que pueden ofrecer, al mismo tiempo se pueden desarrollar nuevas relaciones constructivas.

## ii.5. Conclusiones

Las vicisitudes de los productores rurales pobres y de otros actores que intervienen en la cadena de mercado están inextricablemente ligadas a la capacidad de todo el sistema de mercado para responder de manera integral y proactiva a los cambios en el entorno competitivo y a las señales de mercados emergentes. Los sistemas de mercado exitosos son aquellos que mantienen, incrementan y generan ganancias para los productores, aquellos que encuentran mecanismos efectivos para:

- Invertir en capacidades de información sobre el mercado
- Colaborar en la producción, comercialización y aprovisionamiento de insumos y servicios
- Influenciar organismos que proporcionan servicios de apoyo e infraestructura o mejorar el entorno de negocios

En este contexto, las políticas basadas en un análisis general del entorno de negocios y del clima de inversión pueden resultar insuficientes para estimular el crecimiento a favor de los pobres. Se requiere de un análisis focalizado para comprender las limitaciones específicas que se presentan en los sistemas de mercado y que no sólo son importantes para los medios de subsistencia de los pobres, sino que representan verdaderas posibilidades para un crecimiento económico sostenible. Los donantes, gobiernos y otros organismos que buscan combatir la pobreza rural deberán adoptar y promover el enfoque del conocimiento del mercado, es decir obtener un cabal entendimiento y comprensión del mercado y de las instituciones, competencias y relaciones que hacen posible que los sistemas de mercado estén al servicio de los productores rurales pobres en cadenas de mercado específicas.

Las implicancias de esto se pueden considerar a dos niveles: por un lado, las estrategias y estructuras operativas de las agencias de desarrollo rural, como instituciones de investigación agrícola, dependencias de gobierno y ONG; y por otro lado las políticas generales de desarrollo agrícola y rural, y los enfoques operacionales de los organismos multinacionales y de los ministerios.

Un enfoque de conocimiento del mercado requiere la institucionalización de una nueva manera de pensar. Muchos organismos con objetivos de desarrollo rural han cambiado de un enfoque de producción agrícola a un enfoque de mercado y esto requiere un nuevo conjunto de prioridades. Este cambio necesita verse reflejado en la asignación de recursos. Preparar al personal para que se adapte a un enfoque de mercado es un proceso que tomará tiempo y que necesita del compromiso en todos niveles de la organización. Las prioridades incluyen:

- Adopción de un marco y un enfoque sistémico
- Aplicación de técnicas participativas
- Inversión en el conocimiento del mercado: orientación, habilidades y aprendizaje
- Comunicar efectivamente este nuevo enfoque a los hacedores de políticas macro

Los donantes y responsables nacionales del establecimiento de políticas necesitan priorizar el enfoque de conocimiento del mercado en las políticas de reducción de la pobreza rural logrando que el análisis de mercado se convierta en un prerrequisito para el diseño de los programas de desarrollo rural con el propósito de que los análisis sean tan comunes como las evaluaciones de impacto ambiental y social. Esto implica un cambio hacia la concepción del desarrollo rural de un modo más amplio, incluyendo, por ejemplo, la investigación agrícola de manera similar a lo que se ha logrado en los últimos años en el campo del desarrollo de mercado de los servicios de desarrollo empresarial (SDE).

Los donantes también deben invertir en procesos de análisis y construcción de capacidades. Incorporar el enfoque de conocimiento del mercado en los programas de desarrollo rural precisa inversión y asignación de recursos para desarrollar las habilidades y orientaciones necesarias. El conocimiento del mercado requiere que los diferentes actores en los sistemas de mercado conozcan sus roles y se comprometan a ejecutarlos de manera efectiva. El trabajo conjunto y la consistencia del enfoque son importantes. La inversión en la etapa analítica y en el APSM es esencial para posibilitar que las intervenciones subsiguientes sean más estratégicas y focalizadas. Los donantes deben promover, en lugar de impedir, programas que tengan previsto el desarrollo e inversión en este tipo de análisis.



# 1. Introducción

---

En la introducción decíamos que los mercados son un tema que involucra a las poblaciones pobres rurales. Este fenómeno no ha pasado desapercibido en el campo del desarrollo comunal. Investigadores y profesionales en economía agraria, manejo de recursos naturales y medios rurales de subsistencia, al igual que en el sector privado y la pequeña empresa de desarrollo, han tomado un mayor interés en hacer posible que los sistemas de mercado estén al servicio de la población rural de menores recursos. Sin embargo, los discursos profesionales a menudo hacen difícil que esta aspiración se concrete en la práctica. Uno de los objetivos de este trabajo es contribuir a alcanzar un mejor consenso sobre lenguaje profesional y conceptos que requieren de un trabajo conjunto.

En años recientes, al haberse alcanzado un mayor conocimiento y difusión de los medios de subsistencia rural se ha puesto en evidencia la complejidad de relaciones entre actividades agrícolas, cambios en la economía rural y pobreza. Se sabe que cada vez más las familias rurales dependen de ingresos que no provienen de la producción agrícola primaria. Es más, muchas actividades económicas no agrícolas están estrechamente vinculadas a la agricultura, ya sea a través del valor agregado y procesamiento de la materia prima, oferta de insumos y servicios o del uso de la mano de obra excedente. De hecho, la diferencia entre empleo agrícola y empleo rural no agrícola puede no ser tan útil como el reconocimiento de los diferentes resultados y posibilidades que surgen en las cadenas de mercado agrícola y en los mercados finales.

Las cadenas de mercado son un concepto clave en este documento. Comprenden a los actores económicos que poseen y realizan transacciones con un producto en particular, a medida que este se desplaza desde el productor primario hasta el consumidor final. Entre los actores se incluyen pequeños agricultores y productores a gran escala, abastecedores de insumos, comerciantes, procesadores, mayoristas, minoristas, etc.

Debido a la amplia variedad de factores que influyen en los ingresos directos o indirectos de la población rural pobre, necesariamente existe un debate acerca de dónde deben estar puestas las prioridades para la política rural y las intervenciones de desarrollo. En este complejo contexto de pobreza rural, al profesional o a la persona responsable del diseño de políticas se le ofrece toda una gama de soluciones y de propuestas de política:

- Liberalización del comercio, v. gr. a través del retiro de aranceles comerciales y barreras en los productos agrícolas
- Una agricultura más productiva, a través de la introducción de mejores semillas y variedades, pero también por medio de una mayor diseminación de tecnologías de manejo de suelos y agua
- Servicios de apoyo y recursos más efectivos, a través del desarrollo de soluciones comercialmente viables para servicios empresariales, incluyendo difusión de información
- Mejor gobernabilidad local, a través de la construcción de procesos, estructuras y toma de decisiones en concordancia con necesidades locales
- Términos más equitativos de intercambio comercial, a través de un acceso más privilegiado a los mercados internacionales para los países pobres
- Acción colectiva y de colaboración, a través de asociaciones y organizaciones que representen a la población rural pobre y que otorguen poderes a grupos marginados seleccionados
- Mayor inversión pública en infraestructura, a través del transporte rural, carreteras y comunicaciones
- Mejor clima de inversión y entorno de negocios más atractivo, a través de políticas más consecuentes e instituciones legales y financieras transparentes

En diferentes situaciones estas propuestas de políticas generales pueden tener aspectos importantes e incluso esenciales para lograr que los sistemas de mercado estén al servicio de los pobres. El problema es que con recursos limitados es poco probable que en la práctica se puedan abordar todos simultáneamente. El presente documento mostrará que el esfuerzo para asegurar o incrementar los ingresos de los productores rurales pobres y trabajadores, a menudo requerirá de una mejora en el funcionamiento de determinados canales económicos o cadenas de mercado.

Una mejora en el funcionamiento de la cadena de mercado puede significar una diversidad de posibilidades:

- Mayor eficiencia y menores costos de transacción a lo largo de la cadena de mercado
- Incremento en la capacidad de anticiparse y responder a los cambios en la demanda
- Mayor inclusión y mejores ingresos para la población rural pobre, particularmente para las mujeres

Se requiere encontrar la manera de identificar, seleccionar e implementar políticas o intervenciones que tengan mayores posibilidades de estimular el crecimiento a favor de los pobres en determinadas cadenas de mercado. Estos canales económicos, ya sea cadenas de mercado específicas o todos los subsectores de un producto en particular,

necesitan no sólo ser importantes para los medios de subsistencia de los pobres, sino tener posibilidades objetivas para un crecimiento económico sostenible.

La población rural pobre difícilmente tiene un buen conocimiento de cómo funcionan los sistemas del mercado en los que operan y por lo general cuentan con escasa información acerca de las condiciones del mercado, precios y calidad de los productos. Generalmente tienen muy poca experiencia en las negociaciones comerciales y prácticamente no reconocen su capacidad para influir en los términos y condiciones de su compromiso con el mercado<sup>3</sup>.

También sorprende el poco énfasis que se da a los sistemas de mercado y su rol en la reducción de la pobreza, conceptualización y aplicación de los marcos de los medios de subsistencia<sup>4</sup> o en campos profesionales, tales como la investigación agrícola que busca promover el desarrollo rural. Incluso en el campo del desarrollo de la pequeña empresa, donde las encuestas de mercado son una herramienta muy difundida para evaluar la demanda potencial de servicios se hace evidente la falta de un análisis más profundo del entorno institucional para el desarrollo del mercado<sup>5</sup>.

El objetivo de este documento es contribuir a que se tome conciencia de esta deficiencia, en particular, proporcionar los fundamentos para la aplicación de un enfoque que denominamos conocimiento del mercado.

Conocimiento del mercado: en este contexto significa obtener un cabal entendimiento y comprensión de las instituciones<sup>6</sup>, competencias y relaciones que hacen posible que los sistemas de mercado sirvan a los productores rurales pobres en cadenas de mercado específicas.

En la segunda sección presentamos un enfoque básico de tres dimensiones llamado mapa del mercado. Se trata de un marco conceptual que hace posible representar conocimientos, analizar oportunidades y planificar intervenciones en los sistemas de mercado, es decir todo aquello que engloba el enfoque del conocimiento del mercado.

En la tercera sección presentamos ejemplos concretos de aplicación de los enfoques de conocimiento del mercado y del mapa del mercado. Estos ejemplos ilustran los beneficios de los conocimientos adquiridos y del establecimiento de vínculos y coordinaciones entre los diferentes actores que intervienen en cadenas de mercado existentes.

3 IFAD, 2001.

4 Dorward et al., 2002.

5 Bear et al., 2003.

6 Entendemos por instituciones leyes y procesos que establecen las reglas del juego (North, 1990) y ayudan a determinar el acceso a factores básicos como información, aspectos financieros, exigencia de cumplimiento de contratos sin los cuales la participación en los mercados se vería limitada (Kydd, 2002).



## 2. El mapa del mercado: logrando que los sistemas de mercado estén al servicio de los pobres

---

El mapa del mercado está destinado a servir a dos propósitos:

- Para el responsable del diseño de políticas y el planificador del desarrollo rural es un marco conceptual que permite reflexionar sobre el entorno comercial e institucional en el que operan los productores a pequeña escala, incluyendo a los pequeños agricultores
- Para el facilitador es una herramienta práctica y potencialmente participativa que puede ser usada para representar y comunicar conocimientos acerca de productores específicos, sus cadenas de mercado, entornos institucionales y necesidades de servicios

Como se verá más adelante, los procesos de elaboración del mapa del mercado, si son realizados de manera participativa, pueden ser en sí mismos intervenciones importantes, mejorando directamente los vínculos y relaciones entre actores de la cadena de mercado y preparando el terreno para la introducción o generación de innovaciones en productos, procesos y acceso al mercado.

### 2.1. Introducción al mapa del mercado

El mapa del mercado es producto de una iniciativa interdisciplinaria que involucra a profesionales de diversos campos, incluyendo el desarrollo de la pequeña empresa, manejo de recursos naturales, comercio justo, comercialización agrícola y desarrollo comunal. Está diseñado para ser particularmente relevante en amplios programas multidisciplinarios donde lograr la adhesión a un marco conceptual coherente y compartido puede a menudo ser una tarea bastante complicada.

Practical Action (antes ITDG)<sup>7</sup> concibió el mapa del mercado en el año 2002, durante el desarrollo de un taller internacional que involucró personal de África, América

---

<sup>7</sup> Soluciones Prácticas-ITDG es el nombre del grupo Practical Action en Perú. Hasta el año 2005 el grupo fue conocido como Intermediate Technology Development Group (ITDG).

Latina y Asia del Sur. Desde entonces el marco ha sido adoptado y adaptado como herramienta de capacitación por otras organizaciones como Traidcraft y Oxfam. Estas y otras experiencias serán presentadas en la tercera sección.

Es muy probable que muchos lectores reconozcan en este trabajo aspectos y enfoques de otras herramientas. Las ideas que dieron forma a este instrumento y que han contribuido a nuestra manera de pensar incluyen:

- Análisis del subsector: v. gr., como fue concebido en el programa Gemini<sup>8</sup> y sus posteriores modificaciones a cargo de Action for Enterprise (AFE)<sup>9</sup>
- El marco de los medios de subsistencia sostenibles<sup>10</sup>
- El análisis de la cadena de valor<sup>11</sup> y particularmente los enfoques participativos para este análisis<sup>12</sup>
- El enfoque territorial del desarrollo agroempresarial rural del Centro internacional de agricultura tropical (CIAT)<sup>13</sup>
- Las experiencias recogidas por la comunidad de la Agencia suiza para el desarrollo y la cooperación (Cosude) en la práctica sobre cadenas de valor en desarrollo rural<sup>14</sup>

El marco conceptual del mapa del mercado también comparte características de otros marcos y enfoques concebidos en general para promover sistemas de desarrollo económico local. Un buen ejemplo es el marco de desarrollo rural económico y empresarial (REED) descrito por GTZ, cuyas diez piedras angulares detallan las funciones centrales necesarias para alcanzar procesos de desarrollo autosostenibles<sup>15</sup>.

El marco del mapa del mercado difiere en su alcance de enfoques más amplios como REED, ya que se concentra en el análisis e intervención práctica de determinados canales de comercialización. Por lo tanto, es evidente que el mapa del mercado ha sido diseñado para ser utilizado únicamente después de que se ha desarrollado un trabajo preliminar de identificación de grupos de productos específicos (subsectores comerciales o cultivos) que ofrezcan un potencial de crecimiento para los productores rurales. No tiene mucho sentido centrarse en recursos o tratar de efectuar cambios en canales que no son importantes para los medios de subsistencia de la población rural pobre y que no tienen posibilidades objetivas de un crecimiento sostenible.

En otras palabras, el mapeo del mercado debe estar basado en investigaciones donde ya se hayan identificado los diferentes canales de comercialización existentes al interior de un subsector y las relaciones competitivas que se establecen entre esos canales. Los

8 Haggblade y Gamser, 1991.

9 Lusby y Panlibuton, 2004.

10 Véase por ejemplo la versión del DFID que aparece en Livelihoods Connect (<http://www.eldis.org/go/livelihoods>).

11 Kaplinsky y Morris, 2005.

12 Mayoux, 2003.

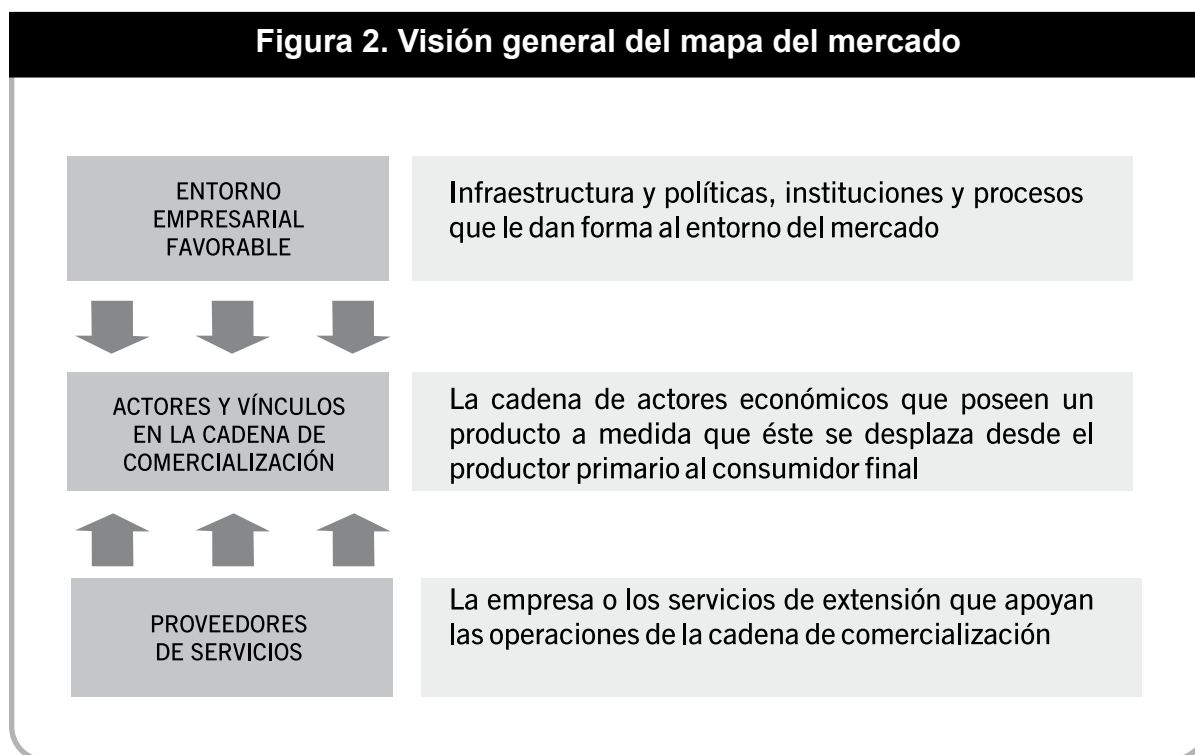
13 El CIAT es uno de los 15 centros que constituyen el grupo consultivo para la investigación agrícola internacional (CGIAR, <http://www.ciat.cgiar.org/inicio.htm>).

14 Véase la sección de comunidad de práctica sobre cadenas de valor en desarrollo rural en [http://www.sdc-ruraldevelopment.ch/en/Home/Coffee\\_Shop/Value\\_Chains\\_in\\_Rural\\_Development](http://www.sdc-ruraldevelopment.ch/en/Home/Coffee_Shop/Value_Chains_in_Rural_Development).

15 GTZ, 2003.

procesos y criterios que pueden ser utilizados para la selección de cultivos, productos o subsectores apropiados han sido descritos de manera exhaustiva por el CIAT<sup>16</sup> y AFE<sup>17</sup>.

El mapa del mercado está constituido por tres componentes interconectados centrados alrededor de la propia cadena de mercado<sup>18</sup> (ver figura 2).



## 2.2. Actores en la cadena de mercado

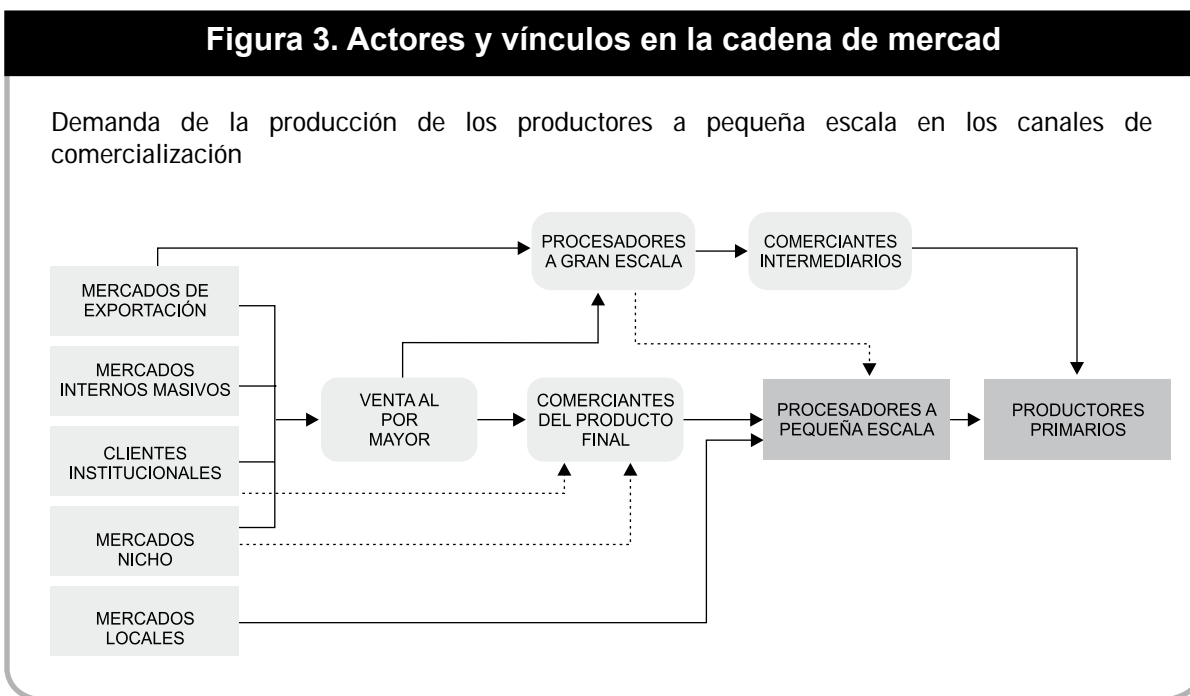
El componente central del marco conceptual fue formulado por medio del mapeo de los actores económicos que realmente poseen o realizan transacciones con un producto en particular a lo largo de la cadena de mercado, en la medida que se desplaza desde el productor primario hasta el consumidor final. Entre los actores económicos tenemos pequeños agricultores y productores a gran escala, comerciantes, procesadores, mayoristas, minoristas, etc.

16 Lundy et al., 2005.

17 El enfoque de selección de subsectores de AFE es descrito en <http://www.actionforenterprise.org/approach.htm>.

18 La comunidad de práctica sobre cadenas de valor en desarrollo rural de Cosude ha clasificado a los diferentes actores en estos tres componentes: los que ejercen influencia, actores y los que brindan apoyo.

Desafiando lo convencional, el esquema utilizado (ver figura 3) invierte la normal dirección de la cadena, presentando la circulación de ingresos de los mercados a lo largo de la cadena hasta llegar a los productores primarios, en lugar de mostrar, como es habitual, la circulación de bienes en la dirección contraria.



Este modo de presentar el proceso es introducido deliberadamente para promover una perspectiva desde la demanda. Esto llevará a los usuarios del mapa del mercado a considerar la manera en la que los vínculos y operaciones pueden ser mejorados para facilitar el flujo de ganancias hacia los productores objetivo, que son quizás los que están más alejados del mercado final. En lugar de preguntarse: ¿cómo pueden estos pequeños agricultores obtener más ganancias de un cultivo en particular?, se sugiere que nos preguntemos, por ejemplo: ¿cómo puede una mayor proporción de lo que consumidores gastan en las ciudades llegar a estos pequeños agricultores? Este modo de pensar podrá contribuir a evitar suposiciones negativas acerca del rol de los intermediarios y a tener un mayor conocimiento de las presiones de la competencia ejercidas por otros canales.

En algunos casos, la cadena de mercado incluye más de un canal y puede abastecer a más de un mercado final. Si es que se considera relevante, un mapeo exhaustivo podrá realizar una descripción de los canales que compiten e interactúan, incluyendo aquellos que tal vez no involucran en absoluto a los pequeños agricultores, además de considerar a la variedad de mercados finales con los que no hay vínculos directos.

En la medida de lo posible, la información sobre volúmenes, valores de productos y número de empresas o medios de subsistencia apoyados en cada punto de la cadena



son reproducidos en el mapa, al igual que en un análisis estándar de subsector<sup>19</sup>. La información acerca de los patrones y tendencias en los datos también se incluye.

Uno de los primeros pasos esenciales en la aplicación del mapa del mercado es la selección de los mercados y canales que ofrecen mayores posibilidades para mejorar los medios de subsistencia de los productores pobres. Esta decisión, además de la visión general que ya se tiene sobre las posibilidades y relaciones entre canales competitivos, determinará el enfoque que se le dé al desarrollar posteriormente el mapa del mercado. En esta etapa, el potencial para establecer nuevos vínculos en la cadena de mercado también debe ser considerado.

Una vez que se ha identificado el potencial de un canal de comercialización específico o de varios canales alternativos, el análisis pasa a una consideración más detallada de cómo se acumula el valor a lo largo de la cadena de mercado. Si se llega a entender mejor la contribución que cada actor de la cadena aporta al producto, se podrán identificar las ineficiencias, desigualdades y pérdidas que podrían ser remediadas o el valor agregado que podría ser captado por los productores pobres.

Un análisis exhaustivo de la cadena de mercado explorará cómo es gobernada, ya que esto influirá en la manera en la que los márgenes de ganancia son divididos. En otras palabras, se preguntará:

- ¿Qué actores u otras instituciones definen las condiciones para su participación en la cadena?
- ¿Qué actores u otras instituciones aseguran el cumplimiento de estas reglas?
- ¿Qué actores u otras instituciones proporcionan asistencia para el cumplimiento de estas reglas?<sup>20</sup>

Si bien muchas cadenas de mercado se caracterizan por relaciones no equitativas entre sus actores, un claro objetivo del enfoque del mapa del mercado es apoyar a los actores a que obtengan beneficios mutuos mejorando la eficiencia sistémica de la cadena. Resulta clave apoyar a los actores a desarrollar una mayor conciencia de las funciones y procesos que deben realizarse a lo largo de la cadena para lograr satisfacer las necesidades de mercados más lucrativos o confiables. Las ventajas y retos de los enfoques participativos, en todos los aspectos de la formulación del mapa del mercado, serán abordados más adelante.

### 2.3. Entorno de negocios favorable

El segundo componente del mapa del mercado es un diagrama de los factores críticos y las tendencias que le dan forma al entorno y a las condiciones operativas de la cadena de mercado, pero que podrían estar sujetas a cambios. Estos factores contribuyen a

<sup>19</sup> Haggblade y Gamser, 1991.

<sup>20</sup> Kaplinsky (2000) se refiere de manera conveniente a estos tres tipos de gobernabilidad requeridos en la cadena de mercado como legislativo, judicial y ejecutivo, respectivamente.

la creación de un entorno de negocios favorable y se generan por estructuras como autoridades nacionales y locales, organismos de investigación e instituciones políticas, regulaciones y prácticas, que están por encima del control directo e inmediato de los actores económicos de la cadena de mercado.

El propósito de diagramar este entorno de negocios no es registrar el status quo, sino entender las tendencias que afectan a la cadena de mercado en su conjunto y examinar los poderes e intereses que propician el cambio. Este conocimiento puede contribuir a determinar vías y oportunidades que conlleven a acciones efectivas, políticas empresariales y cabildeo.

Teniendo en cuenta la amplia gama de factores, resulta útil distinguir aquellos que se relacionan a la demanda del mercado como precios, cantidades, calidades y oportuna disposición de los productos requeridos por los compradores; aquellos que involucran actividades de transformación, como costos de producción, procesamiento, almacenamiento y traslado; y aquellos que tienen que ver con las transacciones como los costos de hacer negocios<sup>21</sup>. El último conjunto incluye los costos asociados a:

- Contrataciones: construcción de vínculos, adopción de acuerdos, actividades de monitoreo y exigencia de cumplimiento de contratos
- Asegurar fondos: costos de proveer o no ser capaces de proveer garantías
- Reconocimiento legal: otorgamiento de licencias y formalidades comerciales
- Garantía de calidad: información y habilidades necesarias para entender, monitorear y certificar la adhesión a los estándares del comprador

Los costos de transformación son un tema predominante en las iniciativas de política sobre pobreza rural. Existen grandes esperanzas de que la productividad agropecuaria pueda mejorarse significativamente a través del desarrollo tecnológico en semillas, ganadería, insumos agrícolas, técnicas de almacenamiento, procesamiento y a través de la inversión en infraestructura, carreteras, electricidad e irrigación.

Sin embargo, en las cadenas de mercado basadas en agricultores a pequeña escala, los costos de las transacciones pueden fácilmente sobrepasar los beneficios potenciales de la participación en el mercado, convirtiendo en irrelevantes los incrementos en la productividad alcanzados como resultado de la inversión en infraestructura y desarrollo tecnológico.

Los costos de las transacciones en las cadenas de mercado de las economías rurales tienden a ser desfavorablemente altos debido a problemas económicos resultantes de la producción dispersa de baja intensidad, sistemas legales inaccesibles, títulos de propiedad dudosos y bajos niveles de confianza que por lo general se registran. En contraste con las economías más desarrolladas, las instituciones y estructuras reductoras de costos de las transacciones como mecanismos de exigencia de cumplimiento de contratos, infraestructura de comunicaciones, registros territoriales, estándares comerciales y organizaciones de colaboración entre productores, son muy débiles.

---

<sup>21</sup> Kydd, 2002.

Lo que resulta aún más problemático es que muchas de las instituciones que existen a menudo dificultan o bloquean, en lugar de facilitar, los esfuerzos de la gente por salir de la pobreza. Estas instituciones son mal utilizadas con el propósito de extraer rentas administrativas de productores, procesadores o comerciantes. Algunos de los bloqueos son legalmente sancionados, a través de la normatividad local, regulaciones para el otorgamiento de licencias y establecimiento de impuestos a nivel local. Otros bloqueos toman la forma de abusos arbitrarios de poder a pequeña escala por parte de personas que desempeñan cargos de autoridad<sup>22</sup>. Es común encontrar abusos en los procedimientos por parte de las autoridades responsables de supervisar el transporte, asegurar la salud pública, otorgar licencias de funcionamiento de locales comerciales y proteger el medio ambiente. Como resultado, el entorno de políticas a nivel local a menudo continúa siendo adverso al autoempleo y al establecimiento de empresas. La empresa local en muchas ocasiones surge al margen de las normas y regulaciones: como una actividad no reconocida del sector informal que depende del soborno de autoridades locales para continuar operando<sup>23</sup>.

Un factor institucional particularmente generalizado que requiere ser considerado con más frecuencia es el de los roles de género socialmente impuestos. En muchas comunidades, estos roles impiden que agricultores a pequeña escala y empresarias participen en ciertas transacciones financieras, bloqueando su acceso a los mercados y negándoles títulos de propiedad o control sobre sus ingresos. Por lo tanto, los factores que podrían tener importancia en propiciar un entorno favorable en cadenas específicas de comercialización agrícola incluyen:

Con relación a la demanda del mercado:

- Tendencias de consumo: volúmenes, precios y expectativas de calidad
- Impuestos y regímenes tarifarios

Con relación a las actividades de transformación:

- Infraestructura: restricciones y políticas de inversión
- Desarrollo tecnológico: semillas, razas, insumos, procesamiento
- Licencias de transporte y regulaciones aplicables

Con relación a las transacciones:

- Sistemas de financiamiento agrícola
- Roles de género en asuntos comerciales y financieros
- Registro territorial y propiedad de la tierra

---

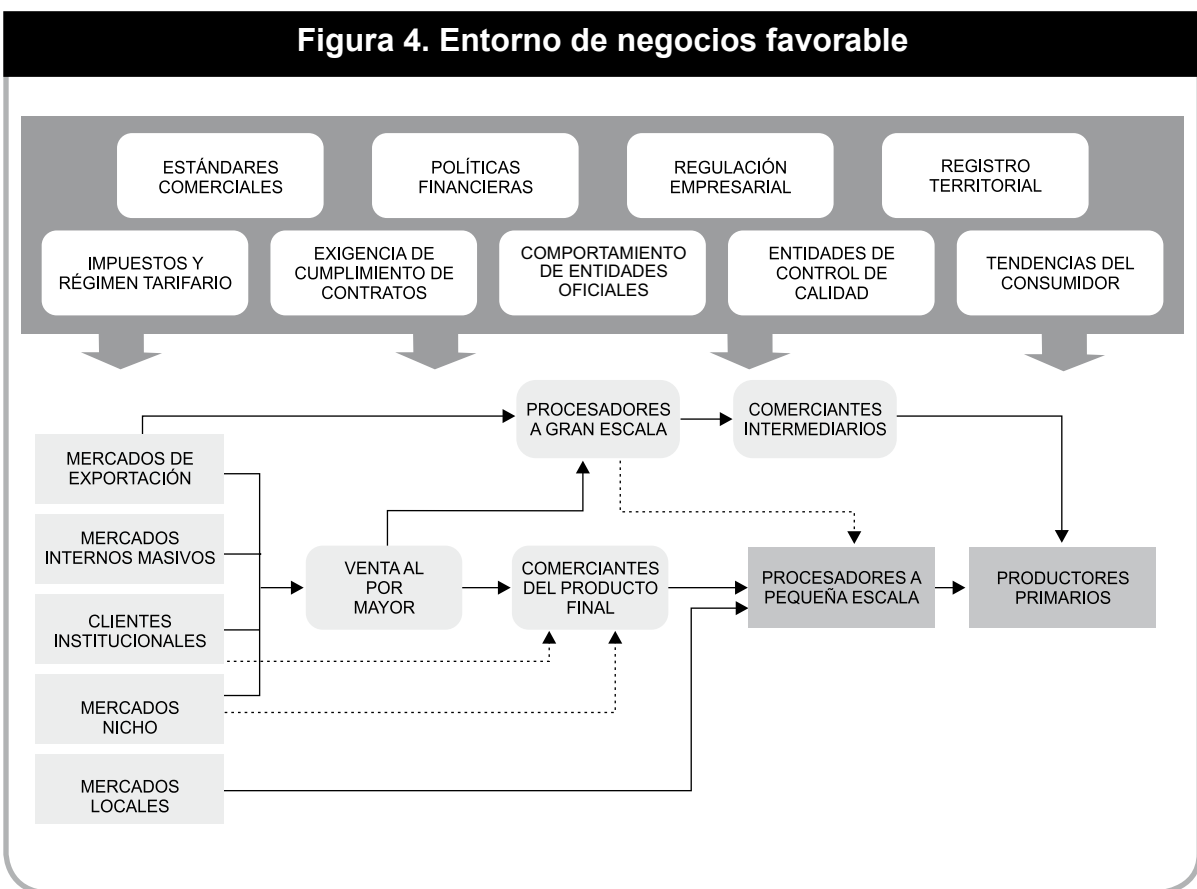
22 Ellis y Harris (2004) efectuaron un listado de los pagos requeridos para mantenerse del lado de la autoridad. Cuando se realizan negocios, por ejemplo, se da el caso del establecimiento de prohibiciones falsas para la circulación de ganado o botes de pesca con el propósito de efectuar cobros, se establecen tarifas exigidas por las autoridades por el derecho de acceso a ciertos recursos y desembolsos que deberán hacerse para asegurar la provisión de servicios públicos que deberían ser otorgados en forma gratuita.

23 Ellis, 1999.

- Leyes y prácticas comerciales incluyendo la exigencia de cumplimiento de contratos
- Otorgamiento de licencias para el establecimiento de negocios y regulaciones empresariales
- Estándares del producto y garantía de calidad

Usando los factores específicos del mapa del mercado, aquellos asuntos y tendencias que se identifiquen como influyentes en las operaciones de la cadena de mercado deberán ser registrados en la parte superior de la cadena. Se dará prioridad a la identificación y análisis de temas que tienen probabilidades de causar un impacto significativo en las operaciones de la cadena de mercado o que están relativamente abiertas al cambio (ver figura 4).

Como fue señalado anteriormente, un objetivo clave de la aplicación del enfoque del mapa del mercado es ayudar a concientizar a los actores de la cadena de mercado respecto a los factores y tendencias mencionados. Las acciones para propiciar un entorno favorable usualmente dependen del cabildeo concertado y de las campañas coordinadas o actividades de promoción y defensa. Si el proceso de diagramar el entorno de negocios favorable es participativo, tiene mayores probabilidades de generar confianza y establecer relaciones de coordinación y colaboración entre los actores de la cadena de mercado para lograrlo. Este tema será analizado más adelante.



## 2.4. Servicios de desarrollo de negocios y extensión agrícola

En las cadenas de mercado más eficientes, los actores económicos que forman la cadena son apoyados por insumos y servicios de otras empresas y organizaciones de apoyo. Una vez que una empresa ha sido establecida, existe una constante necesidad de acceder a servicios tanto técnicos como de mercado, que le permitirán crecer y mantener su competitividad.

El tercer componente del enfoque del mapa de mercado tiene que ver con el mapeo de servicios que apoyan o que podrían potencialmente apoyar la eficiencia integral de la cadena de mercado<sup>24</sup>. El rango de servicios que potencialmente pueden otorgar un valor agregado incluye:

- Provisión de insumos: semillas, ganado, fertilizantes
- Información de mercado: precios, tendencias, compradores, proveedores
- Servicios financieros: crédito, ahorros o seguros
- Servicios de transporte
- Garantía de calidad: monitoreo y acreditación
- Asistencia técnica y empresarial
- Servicios veterinarios
- Apoyo al desarrollo y diversificación de productos

Los mecanismos de provisión de servicios pueden diferir sustancialmente, teniendo en consideración las opciones existentes, es importante reconocer que no se circunscriben a los servicios gubernamentales de extensión convencionales y a los servicios privados remunerados o a proveedores de insumos. También hay servicios integrados que están incorporados en la transacción comercial de otro producto, por ejemplo: la asesoría sobre control de plagas ofrecida por un comerciante a un agricultor que consumirá el producto ofrecido. Finalmente, existen servicios suministrados de manera informal, donde el servicio, que puede ser de información o asesoría, es negociado a través de redes sociales y relaciones recíprocas que podrían resultar invisibles para agentes externos<sup>25</sup>.

En esta etapa, los servicios de mapeo involucran la identificación de necesidades de servicios e insumos particulares y su ubicación dentro de la cadena de mercado para lograr una visión integral de las oportunidades de uso de los servicios para mejorar la eficiencia o equidad de la cadena de mercado. Este mapeo es precursor a una siguiente evaluación de los mecanismos más apropiados para la provisión de servicios en términos de cobertura, sostenibilidad y costo-efectividad (ver figura 1).

En momentos en que la provisión de servicios remunerados parece factible, se puede aprender mucho del campo de desarrollo de la pequeña empresa. Desde mediados de

<sup>24</sup> Estos servicios son comúnmente denominados SDE aunque términos como servicios empresariales o servicios de desarrollo de los medios de subsistencia están empezando a ser utilizados (Miehlbradt y McVay, 2004).

<sup>25</sup> Hitchins et al., 2004.

la década del noventa, la investigación sobre el desarrollo del mercado de los SDE ha acumulado experiencia sobre la creación de diversos servicios sostenibles y de interés para el cliente, incluso donde los mercados existentes son débiles y en vías de desarrollo. El enfoque tiene como meta facilitar a la pequeña empresa la adquisición de servicios de su elección, principalmente dentro de una gama de proveedores del sector privado no subvencionados en un mercado competitivo y envolvente<sup>26</sup>. El rol de los gobiernos y de los donantes es visto como facilitador del proceso a través de intervenciones que posibiliten la creación de instituciones y estructuras sociales comercialmente sostenibles, y donde el florecimiento de estas instituciones y estructuras no se vea socavado con la provisión directa de servicios o subsidios.

Como resultado directo del surgimiento del campo del desarrollo de mercado de los SDE, se ha efectuado una labor significativa en la elaboración de métodos prácticos de evaluación del mercado de servicios<sup>27</sup>. Estos métodos permiten determinar qué servicios son potencialmente viables y comprenden la demanda o las limitaciones por el lado de la oferta que deberán ser atendidas para lograr el desarrollo de un mercado sólido y sostenible.

Los enfoques de desarrollo de mercado de los SDE fueron inicialmente aplicados con mayor éxito a los servicios requeridos por la mediana y pequeña empresa, en su mayoría urbana, en lugar de microempresas rurales o agricultores a pequeña escala. Las empresas más grandes y con mayor grado de formalización pueden indudablemente ser importantes actores en cadenas de mercado que involucren a agricultores a pequeña escala o empresas rurales. Sin embargo, más recientemente se ha sugerido que los enfoques de desarrollo de mercado de los SDE tienen relevancia directa incluso para productores rurales de mercados débiles<sup>28</sup>.

Un punto importante es que aún donde los servicios remunerados no resultan comercialmente viables, entre otros aspectos por los altos costos de las transacciones de los servicios financieros o de los servicios contratados a microescala, el enfoque del desarrollo del mercado puede ser relevante. Los servicios integrados en otras transacciones comerciales representan una manera común y eficaz de reducir los costos de las transacciones, particularmente los relacionados al financiamiento de insumos. Los ejemplos incluyen:

- Insumos como semillas y fertilizantes suministrados por compradores de cultivos
- Asesoría en clasificación y empaquetado de productos a cargo de comerciantes
- Capacitación en manejo de plagas proporcionado por proveedores de insumos
- Agricultura por contrato de plátanos, cacao y café

26 Meihlbradt y McVay, 2003.

27 Véase Meihlbradt (2001) y otros documentos sobre evaluación de mercado en <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.home>.

28 Hitchins et al., 2004.

Sin embargo, los servicios integrados pueden crear para el proveedor de servicios problemas de control y coordinación. Por ejemplo, ¿cómo, el comerciante que libremente provee al agricultor de una valiosa asesoría técnica para mejorar sus cultivos, puede asegurarse de que el cultivo no sea vendido en otro lugar? Sugerimos que estos riesgos pueden ser mitigados a través de la construcción de un mayor entendimiento mutuo entre actores a lo largo de la cadena de mercado. Una mayor conciencia de los beneficios al incrementar la eficacia integral de la cadena de mercado puede contribuir a alcanzar los niveles necesarios de confianza y colaboración.

Finalmente, llegamos a los servicios prestados de manera informal. No se trata meramente de acuerdos recíprocos entre individuos. En muchas situaciones, la necesidad de una eficiencia sistémica significa una mejor colaboración entre grandes grupos de productores para alcanzar economías de escala en la compra al por mayor de insumos, acopio de productos agrícolas para su almacenamiento y transporte, creación de comisiones de grupos especializados en servicios remunerados, acceso a información sobre precios y tendencias tecnológicas y del mercado, entre otros aspectos. Frecuentemente, esta tarea de coordinación se logra mejor si es realizada colectiva e informalmente por los productores unidos, como una especie de servicio suministrado desde y hacia sus redes sociales e instituciones de colaboración voluntaria.

Un punto a tomar en cuenta es que mientras más nos alejamos de los servicios estrictamente remunerados hacia servicios integrados en otras transacciones u organizados a través de instituciones de colaboración, existen ventajas sustanciales obtenidas por medio del fortalecimiento de las relaciones y del entendimiento mutuo entre pequeños productores y los actores a lo largo de la cadena de mercado. El mapa del mercado puede contribuir a que esto se haga realidad:

- Representando y comunicando conocimientos compartidos acerca de cadenas de mercado específicas
- Fomentando diálogos continuos entre los actores que participan en su investigación y construcción

## 2.5. Mapeo participativo del mercado

El mapa del mercado (ver figura 1) ha probado ser una forma muy práctica de representar visualmente y comunicar de manera concisa a los diferentes actores, conocimientos sobre actores específicos, operaciones, contextos y necesidades de la cadena de mercado. Estos actores de mercado incluyen: agricultores, comerciantes y personas responsables del diseño de políticas.

El proceso de mapeo de la estructura y actores del sistema de mercado, identifica los temas claves de un entorno favorable y evalúa las necesidades de servicios, si es llevado a cabo con la participación de los actores del sistema, y puede ser un método realmente efectivo para construir entendimiento y confianza entre los actores. Después de la selección del subsector se requiere un análisis en profundidad de la cadena de suministro para el producto o productos seleccionados. A través de

este análisis, se identificarán y caracterizarán actores específicos, entendiendo las relaciones entre actores, identificando cuellos de botella y proponiendo acciones para superar los obstáculos.

El APSM ha sido utilizado por varias organizaciones en América Latina, donde es percibido como un método para involucrar a los actores de la cadena de mercado en las tareas de compartir conocimientos y desarrollar confianza para generar innovaciones conjuntamente. Un buen ejemplo es el trabajo del Centro internacional de la papa (CIP) en Perú<sup>29</sup>. Otros ejemplos son las labores del CIAT en Colombia (ver cuadro 1) y el Servicio holandés de cooperación al desarrollo (SNV) en Ecuador (ver cuadro 2).

Los enfoques participativos en el análisis de sistemas de mercado contribuyen al diseño de mapas del mercado con mayores niveles de exactitud y que representan a una gama más amplia de conocimientos. Más aún, son útiles en tanto la participación genera interés y desarrolla confianza. En última instancia, permiten facilitar la colaboración necesaria para mejorar vínculos y eficiencia al interior de una cadena de mercado. Por otro lado, la participación también permite la realización de actividades más efectivas de cabildeo en temas relacionados a la creación de un entorno favorable al igual que la coordinación de acciones colectivas en torno a los servicios.

El mapa del mercado debe ser considerado una herramienta para la acción y un marco para la reflexión sobre políticas de desarrollo rural y estrategias de los programas. La aplicación del mapa del mercado puede ser parte del proceso necesario de desarrollo institucional con pequeños agricultores y otros actores, alentando el conocimiento del mercado a todo nivel.

En el tercer capítulo describiremos cómo hacer operativo el marco del mapa del mercado y analizaremos algunos de los retos que se encuentran durante su ejecución.

---

<sup>29</sup> El CIP es una de las redes del grupo consultivo para la investigación agrícola internacional (CGIAR). Sus enfoques participativos en el subsector de la papa en Perú son descritos por Bernet et al., 2005.



### **Cuadro 1. Colaboración en las cadenas de mercado de fruta blanda**

Los mercados urbanos en Colombia demandan más fruta blanda, como la mora, para el mercado de fruta fresca y la industria en expansión de pulpa de fruta. En el 2001, en el área de Cabuyal, la producción de moras fue manejada por aproximadamente 65 productores a pequeña escala ubicados en o alrededor de cuatro pueblos. El análisis por parte de Corfocial, ONG local, reveló un sistema de producción con un limitado uso de técnicas apropiadas y un bajo rendimiento. La falta de técnicas adecuadas en el manejo poscosecha y empaquetado trajo consigo la degradación de la calidad del producto, y como resultado, mucha de la fruta producida no alcanzó estándares de calidad requeridos para mercados de mayor precio. Más aún, no existía una organización local que apoyara la producción y comercialización de moras.

Al realizarse una reunión entre productores, dueños de camiones, intermediarios y proveedores de insumos se hizo evidente que una gran limitación para mejorar la competitividad de la cadena de mercado era la falta de organización de los agricultores. Un sistema de producción compuesto por agricultores individuales incrementaba los costos de los servicios, tales como el abastecimiento de insumos y transporte, y amenazaba la calidad de un producto altamente perecible y delicado. Los intermediarios que transportaban el producto plantearon estas inquietudes y ofrecieron a los agricultores precios más competitivos solicitando que se organizaran, realizando un acopio más rápido y eficiente.

Luego de discusiones, los productores de moras crearon una organización comunitaria empresarial a través de la cual los agricultores podían acceder a la provisión de insumos al por mayor y comercializar la fruta de manera más efectiva a través de un esquema de clasificación y acopio.

Fuente: CIAT, 2001

## Cuadro 2. El bambú y el análisis participativo de sistemas de mercado en Ecuador

En Ecuador, el Servicio holandés de cooperación al desarrollo (SNV), funcionarios del gobierno, diversas ONG y actores de la cadena de mercado exploraron oportunidades para reducir la pobreza en el sector de producción del bambú. El resultado fue una estrategia para fortalecer toda la cadena productiva del bambú, incluyendo a productores a pequeña escala y recolectores de bambú tradicionales, así como pequeños comerciantes, fabricantes y exportadores.

El SNV realizó un análisis participativo del sistema de mercado del bambú, el diagnóstico se basó en la participación de los actores a través de la cadena y reveló varios problemas que tuvieron como resultado el involucramiento de los actores en el proceso, discutiendo conjuntamente sus problemas. Posteriormente, el Ministerio de Agricultura (MAG) del Ecuador institucionalizó un foro permanente, creando el Consejo consultivo del bambú cuyo objetivo fue flexibilizar un espacio de discusión sobre los problemas de la cadena productiva del bambú, brindando a la vez un mecanismo oficial que pueda influenciar en la creación de políticas gubernamentales.

El SNV organizó un taller de planeamiento estratégico que contó con la asistencia de los principales actores comerciales, quienes elaboraron un documento en el que establecieron los objetivos estratégicos, actividades, valores y principios del Consejo, así como los roles y responsabilidades de los diversos actores. El APSM reunió a grupos que de otra manera nunca hubieran tenido la oportunidad de trabajar juntos. Al inicio del proceso, la falta de confianza entre los actores significó un desafío, pero a través de la metodología utilizada los actores adquirieron un entendimiento compartido de la cadena de mercado en términos de costos y beneficios, desarrollando confianza y relaciones más equitativas.

En la actualidad, el SNV está dedicado a forjar una alianza entre los productores a pequeña escala, cuyos bienes son la tierra, mano de obra y habilidades para la producción del bambú, y los agroindustriales, con capacidades de manejo e inversión y contactos comerciales. Esta alianza tiene mayor viabilidad e impacto que una iniciativa dirigida por los productores a pequeña escala. El SNV apoya la elaboración de contratos a largo plazo entre proveedores a pequeña escala y agroindustriales, ya que ambas partes se benefician: los productores a pequeña escala por los precios más altos y estables, seguridad en ventas, abastecimiento de insumos e información, y los agroindustriales a través de un suministro seguro y calendarizado de materia prima de alta calidad.

Fuente: Marlin, 2004

### 3. El mapa del mercado: retos y soluciones operativas

---

En la sección anterior se explicó cómo se ha desarrollado el marco del mapa del mercado para su aplicación y adaptación a diversos contextos. Esta sección proporciona algunos ejemplos de la manera en la que ha sido utilizado hasta el momento, aunque de manera limitada, explorando los desafíos encontrados y extrayendo lecciones iniciales.

En lo que respecta a Practical Action, el mapa del mercado ha representado una contribución importante al planeamiento estratégico y aprendizaje organizacional, proporcionando un lenguaje común y un conjunto de conceptos con los cuales se pueden desarrollar objetivos internacionales coherentes. Hacer posible objetivos a nivel de un proyecto nacional exige nuevas formas de trabajo en el diseño e implementación de proyectos y en la construcción de capacidades.

Sin embargo, el progreso es evidente. Tomemos como ejemplo el análisis realizado para un eventual proyecto en el sector de productos herbales en Kenya que aplicó el marco conceptual del mapeo para explorar alternativas de medios de subsistencia para pastores (ver anexo). Practical Action aprendió cómo los productores y otros actores de la cadena de mercado del aloe pueden identificar soluciones a las deficiencias de la cadena, limitaciones en regulaciones y necesidades de servicios.

En el caso de las plantas medicinales balcánicas (ver cuadro 3), el mapa del mercado fue utilizado por consultores externos para organizar su conocimiento sobre el tema. Sin embargo, una de las fortalezas del mapa del mercado es que se presta para procesos participativos. Es particularmente útil para analizar cómo operan las cadenas de mercado y dónde recaen las oportunidades prácticas para su mejoramiento.

### **Cuadro 3. El uso del mapa del mercado en los Balcanes**

Una adaptación inicial a este marco conceptual fue realizada para un estudio encomendado por el programa de desarrollo empresarial del sudeste europeo (SEED) de la Corporación financiera internacional (IFC) para labores de apoyo al sector de plantas medicinales en los Balcanes. El equipo del proyecto utilizó el marco para estudiar el subsector bajo una perspectiva holística y estructurar sus propuestas de intervenciones. El uso del mapa del mercado para guiar el proceso analítico reveló un conjunto de problemas, como la falta de una normatividad adecuada. El equipo propuso la autorregulación del comercio del sector privado que tiene la fuerza necesaria para promover mejores estándares en la práctica, a través de los servicios integrados.

Las recomendaciones incluían desarrollo de mejores estándares de práctica para lograr cosechas sostenibles y competencia leal, incluyendo precios mínimos a ser pagados a recolectores de determinadas especies.

Fuente: Donnelly y Helberg, 2004

Para que la participación sea efectiva, resulta útil desarrollar el siguiente procedimiento que consta de tres etapas:

- Mapeo preliminar: en el que se produce un esbozo del mapa del mercado a cargo de una organización facilitadora, utilizando información recogida por informantes claves o por un grupo de interés de los actores<sup>30</sup>
- Análisis participativo de sistemas de mercado: actores específicos de la cadena de mercado se reúnen para elaborar el mapa del mercado, explorar en detalle aspectos claves y establecer relaciones
- Pasando del análisis a la acción: relaciones, conocimientos y confianza generadas en etapas anteriores son usadas para promover cambios en el entorno de negocios y en el acceso a los servicios

## **3.1. Mapeo preliminar del mercado**

Para las organizaciones facilitadoras, resulta pertinente empezar creando un mapa preliminar del mercado que proporcione un marco para recoger los diversos conocimientos sobre la cadena de mercado que surgieron de las interrogantes y análisis preliminar. Esto marca el punto de partida para un apropiado análisis participativo donde el ejercicio de mapeo es completado por las cadenas de mercado a medida que de ellas se exploran posibles soluciones e innovaciones.

### **3.1.1. Manejando las expectativas inmediatas**

Cuando agencias externas se involucran en el funcionamiento de una cadena de mercado, a menudo productores y otros actores generan expectativas poco realistas sobre sus beneficios inmediatos como acelerados incrementos en los precios o ganancias. Estas expectativas pueden ser mitigadas si se pasa de manera rápida a la etapa del APSM,

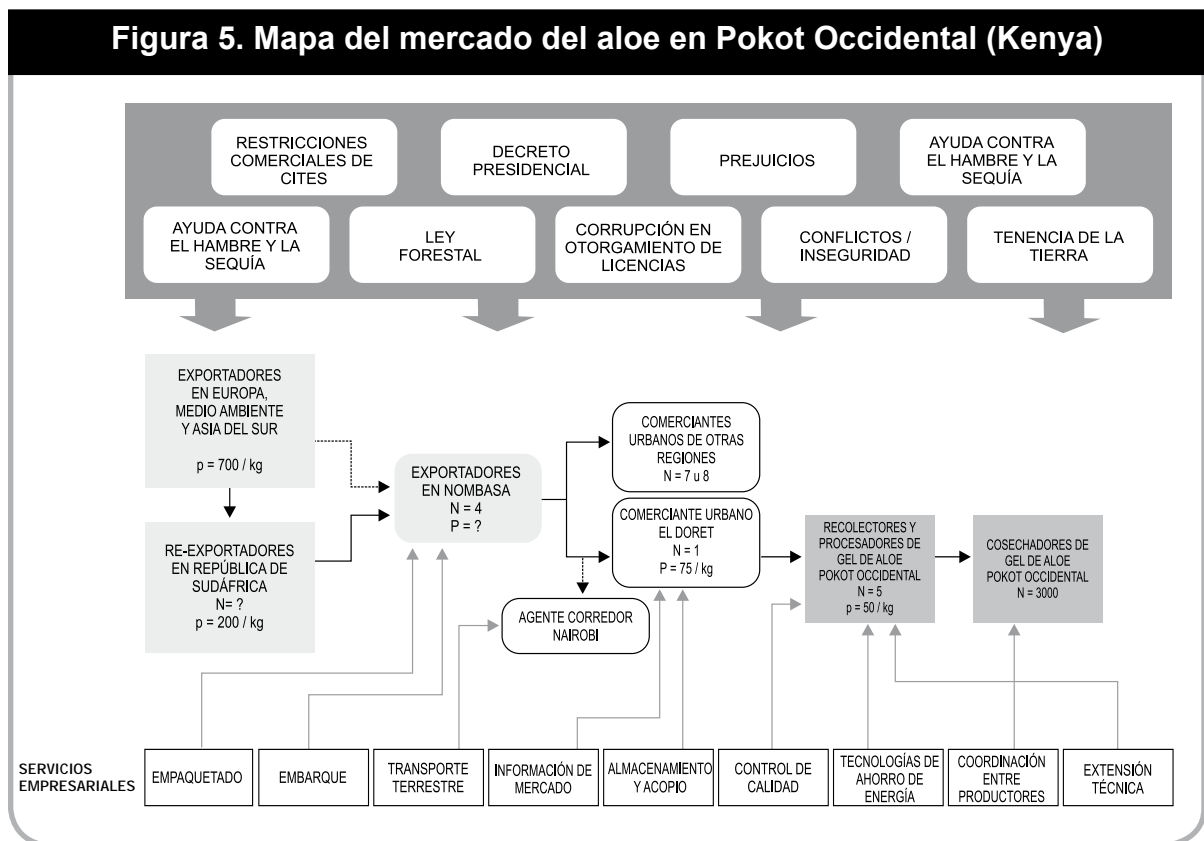
<sup>30</sup> El programa de desarrollo agroempresarial rural del CIAT ha utilizado grupos de interés compuestos por actores del mercado, proveedores de servicios y personas a cargo de la toma de decisiones a nivel local.

para lo cual se deberán considerar las sugerencias que se presentan a continuación. Podría resultar preferible hacer un rápido ejercicio preliminar del mapeo del mercado cuyo resultado sea un borrador de trabajo en lugar de un análisis riguroso que pueda hacer perder la confianza de posibles participantes en el proceso.

### 3.1.2. Trabajando con grupos de interés de la cadena de mercado

Al inicio del proceso, los actores de la cadena de mercado que realmente producen o realizan transacciones con un producto en particular no son las únicas o más significativas fuentes de información. Durante la fase inicial de mapeo, una técnica importante es crear un grupo de interés de la cadena de mercado, compuesto por una mayor variedad de actores e instituciones partícipes del funcionamiento de la cadena, tales como proveedores de servicios y actores externos capaces de influir el entorno de negocios. Estos últimos son importantes fuentes de información y presentan puntos de vista claros y útiles para validar las perspectivas de los actores de la cadena de mercado.

En la cadena productiva del aloe en Kenya, los actores son instituciones de investigación, funcionarios del departamento forestal, agencias de servicios de protección de la vida silvestre y políticos locales. Desarrollar una relación de confianza hacia estos actores fue de particular importancia debido a los continuos conflictos en la región donde el producto es cosechado. Facilitadores del equipo del proyecto elaboraron el mapa del mercado en la figura 5. Luego de identificar costos claves y el valor agregado de cada etapa de la cadena, a los facilitadores les fue posible refutar algunas nociones preconcebidas sobre cómo son compartidas las ganancias a lo largo de la cadena.



## 3.2. Análisis participativo de sistemas de mercado

El APSM es un enfoque clave para lograr que el marco conceptual del mapa del mercado resulte operativo, convirtiendo una estructura que de otro modo sería abstracta en una herramienta práctica que puede facilitar la eficiencia, mejorar la coordinación, estimular la innovación e incrementar la confianza dentro de la cadena de mercado.

El objetivo más inmediato del análisis participativo de sistemas de mercado es lograr un mayor entendimiento compartido sobre el funcionamiento de cadenas de mercado específicas y realizar las tareas necesarias para fortalecer la confianza entre sus actores. Esto puede, a su vez, mejorar la coordinación, el establecimiento de vínculos y reducir los costos de transacciones, todos, temas centrales en el desarrollo del mapa del mercado (cf. 2.2.).

Muchos profesionales vacilan al aplicar un enfoque participativo porque temen que no resultará fácil lograr que los actores de la cadena de mercado trabajen conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Su reticencia no es infundada: reunir a empresarios disímiles, competitivos y exigentes es inevitablemente un desafío. Sobre la base de la experiencia de Practical Action en Sudán, Zimbabwe, Kenya, Bangladesh, Sri Lanka y Perú, esta sección comparte algunas ideas sobre los posibles desafíos y ofrece sugerencias para resolverlos.

### 3.2.1. Comprometiendo a los actores del sistema de mercado

Pocos actores del sistema de mercado, especialmente aquellos cercanos al lado del comprador, se sienten atraídos por la idea de asistir a una reunión de desarrollo de un proyecto. Muestran recelo sobre los motivos del organizador, sospechando que busca crear presión para que ofrezcan a sus proveedores precios más altos. El mapa del mercado preliminar puede ayudar a que los facilitadores identifiquen asuntos específicos comunes a todos los actores del mercado, convirtiéndolos en una propuesta que atraiga a participar en el proceso. Los participantes cautelosos tendrán mayores probabilidades de asistir si es que encuentran un beneficio comercial. Idealmente la propuesta debe ser factible y relacionarse directamente a temas específicos de la cadena de mercado. Propuestas vagas o demasiado ambiciosas como encontrar nuevos mercados tienen menos probabilidades de mantener comprometidos a los actores.

En el estudio de caso del aloe en Kenya, dos temas específicos fueron identificados como potencialmente atractivos para captar la atención hacia el proceso: la certificación del aloe y un mejoramiento de la calidad del producto. En ambos casos, la introducción de mejoras en la coordinación y servicios podría añadir un valor significativo para todos los actores de la cadena de mercado.

### 3.2.2. Incrementando la confianza entre los actores

Fortalecer la confianza es importante para posibilitar un intercambio abierto de información y reducir los costos de las transacciones. Es muy probable que esto tome

tiempo y puede ser un reto superar las hostilidades entre diferentes interesados dentro del sistema de mercado. Posibles estrategias incluyen:

- Los facilitadores visitan y entrevistan individualmente a actores del mercado como una preparación para la reunión con los diferentes grupos
- Los facilitadores adoptan un enfoque iterativo. Comprometerse con un tema ayuda a desarrollar confianza, promoviendo el intercambio de información y posibilitando que se realicen análisis de temas más complejos y controversiales

### 3.2.3. Abordando la gobernabilidad en la cadena de mercado

Las estructuras de gobernabilidad de las cadenas de mercado en las que están involucrados agricultores a pequeña escala y productores rurales tienden a verse dominadas por los compradores<sup>31</sup>. Los desequilibrios de poder al interior de la cadena, sean reales o percibidos, pueden impedir la realización de un análisis participativo. Los productores y pequeños comerciantes por lo general sienten temor a que los actores más grandes no se presenten o que dominen el proceso.

Sin embargo, los compradores a menudo dependen de otros actores de la cadena para obtener productos de buena calidad a tiempo y en el volumen requerido, por lo que está dentro de sus intereses invertir para que esto se concrete eficientemente. Las investigaciones en Kenya sobre la agricultura por contrato y la cooperación entre pequeños agricultores del sector hortícola revelan que incluso actores más poderosos como contratistas requieren plantearse temas como la confianza y colaboración o de lo contrario esperar un alto nivel de incumplimiento, lo que incrementa costos y reduce márgenes de ganancias<sup>32</sup>.

En cuanto a las lecciones sobre cómo promover un compromiso significativo que conlleve a cambios mutuamente beneficiosos, una solución es que los facilitadores orienten con anticipación a los participantes más débiles, de modo que comprendan su rol dentro de la dinámica y creen expectativas reales sobre los resultados del proceso de APSM.

En el sector del aloe en Kenya, Practical Action trabajó con cosechadores y procesadores de aloe para que formen grupos de oportunidad de mercado, preparándolos a comprometerse con otros actores de la cadena de mercado, como comerciantes y exportadores, apoyándolos a explorar nuevos vínculos comerciales, respondiendo a las exigencias de un mercado cambiante.

### 3.2.4. Haciendo frente a las limitaciones materiales en el APSM

Cuando se da el caso de cadenas de mercado que cubren grandes distancias, los facilitadores deben considerar la realización de varias reuniones de trabajo en distintos lugares. Por ejemplo, la cadena de mercado del aloe en Kenya se extiende desde el norte

31 Kaplinsky, 2000.

32 Coulter et al., 1999.

de Kenya hasta el puerto de Mombasa, una distancia de más de 1 200 km. En este caso se consideró un enfoque pragmático, realizando reuniones parciales entre actores interrelacionados. En una primera etapa, se reunieron exportadores, intermediarios, cosechadores y procesadores. Posteriormente, se pudo congregar a todos los actores para explorar soluciones conjuntas a los retos identificados. Una ventaja adicional de este enfoque incremental es que da tiempo para el desarrollo de confianza.

#### **Cuadro 4. Recomendaciones para facilitadores de talleres de APSM**

- Tener una buena visión general e información sobre el subsector para anticipar conflictos y protestas
- Tener la precaución de prever cómo se verá el mapa del mercado
- Realizar un trabajo previo para ofrecer las ventajas del análisis participativo a los actores
- Anticipar quejas y protestas de grupos que podrían dominar las interacciones
- Negociar normas para desarrollar talleres a través de la mediación individual, por ejemplo, establecer anticipadamente agendas claras
- Entender que los actores del mercado posiblemente esperen resultados o cambios rápidos como consecuencia del proceso de análisis
- Tratar de asegurar que las interacciones se traduzcan en actividades inmediatas, generando credibilidad en el proceso
- Evitar la percepción del proceso como extractivo, obteniendo conocimientos de los actores del mercado sin devolver ganancias

### **3.3. Del análisis a la acción**

Hasta cierto punto, los procesos de APSM pueden ser un fin en sí mismos, justificados en términos de establecer vínculos, mejorar la coordinación e incrementar la confianza entre actores participantes de la cadena de mercado. Sin embargo, mejoras más significativas en el desempeño de la cadena tienen mayores probabilidades de surgir de un entorno de negocios más propicio (cf. 2.3.) o de un mejor acceso y uso de los servicios empresariales o de extensión (cf. 2.4.). Lograr tales cambios por lo general requiere de intervenciones a largo plazo, para los cuales el APSM representa tan sólo un punto de partida.

Involucrar a los actores en la cadena de mercado es clave para efectuar tales cambios, ya que actúan no sólo como usuarios de servicios sino como voceros de quienes se ven afectados por el entorno de negocios. El APSM puede ser un primer paso en la creación de un espacio o foro que posibilite a los actores del sistema de mercado realizar un trabajo conjunto, diagnosticando problemas y aportando soluciones.



### 3.3.1. Importancia del APSM en propiciar un entorno de negocios favorable

El mapeo del mercado como aspecto general y el APSM en particular generan y codifican conocimiento sobre las limitaciones del funcionamiento de cadenas de mercado específicas. Enfrentar tales limitaciones y producir cambios sistémicos en una determinada cadena de mercado puede requerir que las organizaciones facilitadoras adopten estrategias dirigidas a las personas responsables de la toma de decisiones con influencia en el ámbito local, nacional, y en algunos casos, internacional.

En la medida que tales estrategias precisan de la colaboración entre diferentes instancias, el mapa del mercado puede contribuir a proporcionar bases para un entendimiento mutuo y una acción compartida.

Los grupos de interés de la cadena de mercado también pueden ser incentivados a desempeñar un importante rol a largo plazo en su funcionamiento, especialmente cuando incluyen individuos u organizaciones con influencia. El grupo de interés del aloe en Kenya abarca un buen número de proveedores de servicios, institutos de investigación, organismos reguladores y personas a cargo de la toma de decisiones, todos ellos con un interés continuado y capacidad para ejercer un rol constructivo.

Los procesos de APSM pueden alentar a los actores más fuertes de la cadena de mercado a comprometerse en temas que tienen un impacto negativo entre los actores más débiles: como en el caso de Kenya, consiguiendo que los exportadores contribuyan en las negociaciones con el servicio de vida silvestre sobre restricciones comerciales en la cadena de mercado del aloe. También pueden impulsar en la conformación de grupos o asociaciones que representen y articulen de manera más coherente asuntos colectivos teniendo en cuenta a los actores más débiles de la cadena.

### 3.3.2. Importancia del APSM en el desarrollo de los mercados de servicios empresariales

En primera instancia, los procesos APSM se basan en el diagnóstico de problemas de acceso a servicios específicos, estableciendo si existe algún potencial para desarrollar el mercado de estos servicios. Representan, además, una valiosa contribución para el desarrollo de procesos más específicos de evaluación de mercado, particularmente donde existe una alta incidencia de provisión de servicios integrados, cuya baja visibilidad dificulta la recopilación de información exacta de las características de la demanda de servicios.

En la cadena de mercado del aloe, la distorsión o mala interpretación de la información sobre precios, volúmenes y factores estacionales puede entorpecer severamente el negocio. Los productores rurales desean recibir como un servicio integrado mejor información de la que obtienen actualmente a través de la cadena de mercado. Los procesos de APSM deben permitir a sus participantes encontrar vías más transparentes y precisas para la difusión de información de mercado y establecer la existencia de una demanda efectiva para la provisión viable de servicios independientes.

Diferentes estrategias pueden utilizarse incluyendo entrevistas focalizadas con actores del mercado sobre problemas, potenciales soluciones y beneficios empresariales que los nuevos servicios pueden brindar en comparación a los servicios prestados anteriormente. Esto puede llevar a pruebas de concepto del producto para nuevos servicios en un escenario de discusión grupal<sup>33</sup>.

El proceso de APSM también puede contribuir a lograr un mayor entendimiento de parte de los productores sobre la necesidad de servicios específicos, como por ejemplo, servicios de control de calidad. Los sistemas de información de mercado, citando otro ejemplo, tienen mayores probabilidades de ser valorados si se acompañan de un cabal conocimiento del mercado a nivel de la cadena de mercado. El grupo de interés, compuesto por múltiples actores con una visión común y un plan de acción basado en el análisis de las oportunidades de mercado<sup>34</sup>, ofrece un modelo de esta estrategia llevada a la práctica.

Al comenzar poniendo énfasis en una mayor coordinación, los procesos de APSM pueden contribuir a que se determine la demanda global de servicios específicos de pequeños productores. Las organizaciones de productores con efectivas capacidades organizativas y de negociación tienen un rol importante posibilitando dicha coordinación, haciendo la provisión de servicios comercialmente más viable y alentando a los proveedores a incrementar su capacidad.

Sin embargo, formar grupos de productores sin conocimiento del mercado no resulta una estrategia particularmente útil. Los grupos de colaboradores más exitosos se forman alrededor de vínculos directos con el mercado, como por ejemplo, las relaciones que se establecen en la agricultura por contrato. Esto da a los grupos de productores un objetivo, reduciendo las demandas de toma de decisiones colectivas, haciendo más fácil definir y asimilar la ayuda externa.

### **3.4. Construyendo capacidades para el mapeo del mercado y el APSM**

El mapa del mercado puede ser una herramienta muy poderosa ya que proporciona a las organizaciones facilitadoras un entendimiento compartido de las principales necesidades, oportunidades y soluciones de una cadena de mercado o un subsector. Una visión conjunta del tema puede incentivar la colaboración y reducir la incidencia de intervenciones conflictivas.

En la práctica, el impacto del mapeo del mercado puede ser impedir intervenciones inapropiadas que distorsionan el mercado, a favor de influencias más sutiles y sostenibles. Por lo general el mapa del mercado puede contribuir a puntualizar dónde se justifica aplicar tácticas más intervencionistas.

---

<sup>33</sup> MiehIbradt y McVay, 2004.

<sup>34</sup> Véase el enfoque territorial del programa de desarrollo agroempresarial rural del CIAT (<http://www.ciat.cgiar.org/inicio.htm>).

### 3.4.1. ¿Quiénes deben estar a cargo del mapeo y del APSM?

Puede resultar necesario objetar la tendencia de las organizaciones de conducir independientemente los análisis de la cadena de mercado, frecuentemente contratando a consultores, porque esta forma de actuar resulta en toma de decisiones individualizada. Hemos observado que un enfoque participativo tiene ventajas significativas en la determinación de intervenciones específicas, pudiendo justificarse recursos extras requeridos por la calidad de la información y de las intervenciones producidas.

Un eficiente APSM requiere las habilidades participativas y de facilitación que muchos especialistas en desarrollo comunal han perfeccionado, aunque en contextos distintos. A diferencia de asesorías empresariales, en las que se acostumbra resolver los problemas a nombre de los clientes, en el APSM, los facilitadores se sienten más a gusto bajo la premisa de que los actores de mercado son los que pueden de manera más apropiada desarrollar soluciones e innovaciones.

Naturalmente, esto también puede significar una falta de confianza para tratar con actores de corte más empresarial en la cadena de mercado. Sin embargo, al emplear las estrategias descritas en este documento, se puede incrementar la confianza sobre aspectos que cada actor puede ofrecer, al mismo tiempo que desarrollar relaciones más constructivas.

Creemos que la tendencia a tercerizar el análisis de mercado y aspectos más comerciales de los proyectos debe ser reconsiderada. Las lecciones en el campo de los SDE<sup>35</sup> indican que existen beneficios considerables para las organizaciones facilitadoras si se involucran directamente en la evaluación del mercado, como el caso del mercado de servicios. Cada vez existe un mayor reconocimiento entre organizaciones facilitadoras de la menor efectividad de los estudios formales conducidos por empresas de investigación en comparación a un activo compromiso a nivel local<sup>36</sup>. En el proceso de recopilación de información de mercado, los profesionales construyen conocimientos acerca de su funcionamiento y establecen su credibilidad como facilitadores con los actores. Esto implica para los donantes y profesionales que el tiempo y recursos deben estar dedicados al desarrollo de capacidades para interactuar y movilizar a los actores del sistema de mercado.

### 3.4.2. Inversión en la reorientación

Las organizaciones con un enfoque fuertemente orientado a combatir la pobreza por lo general centran su atención en las necesidades más inmediatas de las comunidades pobres. La experiencia de Practical Action demuestra que el mapa del mercado y los enfoques del APSM requieren una inversión adecuada en la reorientación de las habilidades y experiencia del personal. En el caso de Kenya, el equipo que realizó el análisis tuvo que aprender por medio de la práctica, a veces con resultados lentos e inciertos.

35 Descritas por los participantes del taller final del programa de aprendizaje profesional sobre la evaluación de mercado de los SDE de la Red SEEP realizado en Jaipur (India) en marzo de 2004.

36 Practical Action, 2004.

Los recursos requeridos para cotejar información a lo largo de la cadena de mercado pueden ser mayores de lo esperado. En Kenya, la cadena de mercado del aloe se extiende desde el norte de Kenya hasta Mombasa y se proyecta hacia Sudáfrica.

Puede resultar, en primera instancia, necesario desarrollar conocimientos básicos del mercado y explorar concepciones equivocadas sobre el funcionamiento de las cadenas de mercado. Para llevar a cabo esta tarea se puede usar una herramienta de capacitación interactiva para el personal del programa y el personal de campo: el juego del sistema de mercado (ver cuadro 5) creada por Traidcraft y Oxfam, utilizando el marco del mapa del mercado.

### **Cuadro 5. El juego del sistema de mercado**

Este juego o dinámica grupal involucra a los participantes en el mapeo del sistema de mercado del arroz y en la identificación del valor agregado de sus miembros. Un comerciante agrega valor, tanto hacia el agricultor a quien le compra, como al molinero a quien vende.

El valor agregado por el comerciante al cultivador de arroz permite obtener los siguientes datos:

- Información sobre el mercado, contactos o procesos en curso
- Información específica sobre un producto que se desea comprar
- Proporciona un mercado para el producto y con frecuencia provee transporte
- Retroalimentación sobre el grado de satisfacción sobre el producto y el servicio

El valor agregado por el comerciante al molinero permite obtener las siguientes operaciones:

- Juntar pequeñas cantidades, acumulándolas y obteniendo un valor mayor
- Llevar a cabo un control de calidad
- Diferenciar las clases de productos
- Presentar el producto en la forma y precio especificados por el molino

Algunos participantes asumen el rol de actores de la cadena de mercado, otros se convierten en proveedores de servicios o actores del entorno operativo, como reguladores de impuestos. Los proveedores de servicios y reguladores se dirigen a los actores de la cadena para vender servicios o causar un impacto en sus negocios a través de un requerimiento.

Los principales conocimientos que los participantes reciben de la capacitación incluyen:

- Los intermediarios agregan valor al producto y frecuentemente tienen un rol de importancia en la cadena
- El suministro de servicios es importante en varios puntos de la cadena si busca trabajar eficiente y efectivamente, no centrandolo en las necesidades de servicios de los productores

El entorno de negocios puede impedir que los actores del sistema sientan un marcado interés por desarrollarlo. El propósito de esta herramienta de capacitación es dar a conocer a los administradores de proyectos todo lo concerniente al marco conceptual, además de demostrar cómo un enfoque holístico en el desarrollo de sistemas de mercado requiere de un entendimiento cabal de los actores de la cadena de mercado, así como de temas que les afectan en términos de servicios y entorno de negocios en el que operan.

Las organizaciones facilitadoras tienden a promover cadenas de valor alternativas, basándose en la premisa de que la explotación de los intermediarios es la razón principal del nivel inadecuado de ingresos de los productores. La herramienta de capacitación presentada ayuda a los facilitadores a cuestionar esta hipótesis de una manera más crítica.

### **3.4.3. Minimizando distorsiones y prejuicios**

En la medida de lo posible se debe minimizar la visibilidad de la organización facilitadora, especialmente cuando se trata de una ONG. Una estrategia es conseguir que actores de mercado mejor organizados y con influencia, como por ejemplo, una federación de exportadores, planifiquen eventos y debates. Sin embargo, es importante reducir los peligros de la aparición de prejuicios.

Alternativamente, se puede recurrir a instancias gubernamentales que tienen un mandato de promover grupos de productos específicos o subsectores. En este caso, el facilitador debe prestar especial atención a los prejuicios políticos observables.



## 4. Conclusiones e implicancias de política

---

El presente documento sostiene que las vicisitudes de los productores rurales pobres como agricultores a pequeña escala y otros actores económicos que intervienen en la cadena de mercado están inextricablemente ligadas a la capacidad de los actores de mercado para responder de manera sistémica y proactiva a los cambios en el entorno competitivo y a las señales de mercados emergentes. Los sistemas de mercado exitosos que mantienen, incrementan y generan ganancias para los productores son aquellos que encuentran mecanismos efectivos para:

- Invertir en las capacidades de información de mercados
- Colaborar en la producción, comercialización y aprovisionamiento de insumos y servicios
- Influenciar en organismos que proporcionan servicios de apoyo e infraestructura o que pueden mejorar el entorno de negocios

En este contexto, políticas basadas en un análisis general del entorno de negocios y del clima de inversión pueden resultar insuficientes para estimular el crecimiento en favor de los pobres. Se requiere un análisis focalizado para comprender las limitaciones específicas de las cadenas de mercado, que no sólo son importantes para los medios de subsistencia de los pobres, sino representan verdaderas posibilidades para el crecimiento económico sostenible.

Los donantes, gobiernos y otros organismos de desarrollo que buscan combatir la pobreza rural deben adoptar y promover el enfoque de conocimiento del mercado, mediante el cual se obtiene un cabal entendimiento y comprensión del mercado y de las instituciones, competencias y relaciones que hacen posible que los sistemas de mercado estén al servicio de productores rurales pobres en cadenas de mercado específicas.

En esta sección final deseamos considerar implicancias y retos de desarrollar el enfoque de sistemas de mercado, el marco del mapa del mercado y herramientas asociadas como

el APSM, para las personas responsables de la generación de políticas, organizaciones y directores de programas orientados a combatir la pobreza rural.

Las implicancias pueden ser consideradas en dos niveles:

- Nivel intermedio: se refiere a estrategias y estructuras operativas de las agencias de desarrollo rural, como instituciones de investigación agrícola, dependencias gubernamentales y ONG
- Nivel macro: se refiere a políticas generales de desarrollo agrícola y rural y enfoques operacionales de agencias multinacionales y de ministerios

#### **4.1. Desafíos para las agencias de desarrollo rural. Nivel intermedio**

En el nivel intermedio, el enfoque sistémico de mercado requiere la institucionalización de una nueva manera de pensar. Muchas organizaciones con objetivos de desarrollo rural están cambiando desde un enfoque de producción agrícola hacia un enfoque de mercado, esto significa la adopción de un nuevo conjunto de prioridades. Este cambio necesita verse reflejado en la asignación de recursos: preparar al personal para que se adapte a un enfoque de mercado es un proceso que toma tiempo y necesita del compromiso en todos los niveles de la organización. Las prioridades para organizaciones que buscan desarrollar cadenas de mercado exitosas que mantengan, incrementen y generen ingresos para los productores incluyen:

##### **4.1.1. Adopción de un marco y un enfoque sistémico**

El punto de partida para adquirir conocimiento de los sistemas de mercado es la adopción de un pensamiento sistémico. Las agencias de desarrollo rural deben entender que las interacciones que se dan entre diferentes actores, servicios y componentes del entorno de negocios de un sistema de mercado pueden definir su comportamiento. Asimismo, las agencias necesitan pensar de manera más amplia, dejando de concebir los programas de desarrollo rural en forma compartimentalizada, como tradicionalmente lo hacen. No se deben separar programas en temas como servicios, provisión de insumos, infraestructura, transporte y regulaciones. Para lograr este objetivo se requiere que los diversos campos profesionales trabajen de manera conjunta alrededor de un análisis compartido de limitaciones y oportunidades del mercado.

Los principios del trabajo interdisciplinario son ilustrados a través del enfoque de medios de subsistencia sostenibles<sup>37</sup>, aunque en dicho marco se resta importancia a temas del mercado. Aquí es donde contribuye el mapa del mercado, ya que proporciona un marco interdisciplinario para entender y comunicar conocimientos sobre el sistema de mercado en el que operan los productores menos favorecidos.

Entre los beneficios de un análisis sistémico se incluye una respuesta más precisa, coherente y coordinada por parte de las agencias de nivel intermedio para la generación de

---

<sup>37</sup> Véase la orientación del DFID sobre el enfoque de medios de subsistencia sostenibles en Livelihoods Connect (<http://www.eldis.org/go/livelihoods>).



oportunidades de desarrollo a favor de los pobres. Esto genera soluciones comercialmente viables, guiadas por las oportunidades del mercado emergente, en lugar de por los servicios o intervenciones que las diferentes agencias de desarrollo esperan promover.

#### 4.1.2. Uso de técnicas participativas

La participación no es la última meta, sin embargo es importante en los procesos previstos para el desarrollo de un mapa del mercado confiable. Resulta primordial para obtener información exacta, ya que en la esfera comercial, las empresas, y en particular empresas informales, tienden a mostrarse reacias a divulgar información confidencial en una entrevista formal. Un proceso participativo, si es llevado a cabo de manera adecuada, puede brindar un escenario donde exista la suficiente informalidad y anonimato para que los participantes se sientan a gusto de compartir información esencial.

Sin embargo, más importante que la exactitud en la información es el potencial de las técnicas participativas para fortalecer la confianza y transparencia entre los diversos actores. Esto en particular cuando se da el caso de desequilibrios de poder al interior del sistema de mercado, sean reales o aparentes, los que deben ser reorientados. Los procesos participativos pueden resultar importantes entre productores competitivos, en donde ciertas formas de colaboración resultan beneficiosas.

#### 4.1.3. Inversión en el enfoque sistémico de mercado: orientación, habilidades y aprendizaje

Es importante reconocer que estos enfoques pueden, inicialmente, requerir de mayores recursos e inversión de tiempo que las estrategias anteriores que dependían de la provisión de servicios empresariales o de extensión fuertemente subsidiados desde su oferta. Las agencias necesitan desarrollar la capacidad de entender y aplicar el enfoque sistémico, incluyendo el uso de herramientas y métodos analíticos y participativos apropiados. Aprender haciendo (learning by doing) no es necesariamente lo más adecuado para obtener los resultado deseados, recomendamos que los profesionales aprendan de otros<sup>38</sup>.

Las organizaciones pueden necesitar invertir en la reorientación de su personal, en particular en la capacitación de los facilitadores en conocimientos técnicos apropiados y en habilidades sociales y analíticas. Esta inversión se justifica por el valor inherente resultante de la reducción de la dependencia y la generación de impactos sustentables en la cadena de mercado.

Una mejor coordinación y marcos compartidos entre agencias también crean oportunidades de aprendizaje. Esto puede plasmarse en alianzas de aprendizaje o consorcios de proyectos, también en relaciones menos formales como la creación de

---

38 Para un ejemplo de este caso, véase la asesoría en la comunidad de práctica sobre cadenas de valor en desarrollo rural de Cosude. Una recomendación básica de la asesoría fue: «no pierdas tiempo intentando convertir a los agricultores en especialistas en comercialización, trabaja para incentivar mejores condiciones y vínculos entre agricultores y otros actores de la cadena».

redes entre los actores que se encuentran desarrollando un conocimiento especializado a nivel local. Un claro ejemplo de este caso se da en el campo del desarrollo de mercado de los SDE que ofrecen una variedad de foros para que los profesionales compartan conocimientos (ver cuadro 6).

#### **4.1.4. Uso de influencias para comunicar temas de discusión a las personas responsables de la toma de decisiones a nivel macro**

El mapeo del mercado y el APMS permiten identificar las limitaciones del entorno de negocios en cadenas de mercado específicas. Para vencer estas limitaciones y generar cambios sistémicos, los actores de la cadena de mercado y las organizaciones que promueven el cambio deben desarrollar estrategias de comunicación dirigidas a las personas responsables de la toma de decisiones en instituciones relevantes a nivel macro. Las organizaciones de nivel intermedio que por lo general proveen servicios e información en los niveles más bajos centrandó su atención en los productores deben aprender a comunicarse e influenciar los niveles más altos de las cadenas, dirigiéndose hacia audiencias nacionales e internacionales, buscando actuar como catalizadores para representar a productores en temas específicos que afectan a los sectores productivos y las cadenas de mercado.

## **4.2. Desafíos para los gobiernos y políticas de donantes**

En el nivel macro, la aceptación de un enfoque sistémico involucra una orientación y compromiso similar al descrito arriba para las organizaciones de nivel intermedio, especialmente para actores gubernamentales y donantes que deben adoptar tal enfoque. Las implicaciones que buscamos resaltar están fuertemente influenciadas por buenas prácticas que surgen del trabajo en desarrollo a favor de los pobres<sup>39</sup>.

### **4.2.1. Reconocer como un objetivo clave el enfoque sistémico de mercado**

El primer paso es ubicar al enfoque sistémico como un punto central en las estrategias y objetivos de las organizaciones, de manera que su propósito general y enfoque se inserten en esta realidad. El mapa del mercado provee una herramienta para centrar el trabajo de las organizaciones en una visión compartida del desarrollo del mercado a favor de los pobres.

Al introducir y enfatizar el enfoque sistémico de mercado en las políticas de reducción de la pobreza rural es posible e imperativo hacer del análisis de mercado un prerrequisito para el diseño de programas de desarrollo rural hasta el punto de convertirlos en prácticas tan comunes como las evaluaciones de impacto ambiental y social.

Los cambios mencionados implican un cambio en los conceptos de partida hacia una visión del desarrollo rural más amplia que incluye la investigación agrícola, del mismo modo que la modernización que se ha desarrollado en el desarrollo de mercado de los SDE en los últimos años (ver cuadro 6).

---

<sup>39</sup> Gibson et al., 2004.

## **Cuadro 6. Cambiando el paradigma: desarrollo de mercado en los enfoques de los SDE**

Las estrategias de los donantes y de los programas de desarrollo en el campo del desarrollo de la pequeña empresa han cambiado radicalmente desde mediados de la década del noventa, de modo más notable en el campo de los servicios no-financieros o SDE. Comenzando por una serie de conferencias auspiciadas por el Comité de agencias de donantes para el desarrollo de la pequeña empresa, este campo se concentró alrededor de un conjunto de principios centrales para la prestación de los SDE, a veces referidos como el paradigma del desarrollo de mercado.

Este nuevo paradigma revirtió las anteriores estrategias fuertemente subsidiadas en las que organizaciones de apoyo a la pequeña empresa buscaban impulsar la provisión de servicios gratuitos a sus clientes-objetivo. La variación, rápidamente asumida, propuso aceptar el rol que deben desempeñar las entidades financiadas por los donantes como facilitadores en el mercado de servicios, estimulando la demanda de una variedad de servicios entre los clientes e impulsando el desarrollo de capacidades de los proveedores de servicios privados para satisfacer esta demanda.

Este cambio en la estrategia entre donantes y profesionales fue logrado a nivel internacional a través de una variedad de empresas y actividades que crearon impulso y consenso suficientes para sustentar una nueva serie de principios. El apoyo para aprender e innovar en este campo es considerable, según el sitio web de la Interagencia para el intercambio de información sobre cadenas productivas, relaciones comerciales y mercados de servicios (<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.home>). La inversión inicial para lograr un cambio tan importante fue considerable y comprendió un apoyo significativo, constante y coordinado por parte de los donantes. Ejemplos de este apoyo incluyen el seminario de SDE de la Organización internacional del trabajo (OIT), importante evento anual dirigido a profesionales de más de 90 países; programas de aprendizaje profesional como el programa SEEP sobre evaluación de mercado de los SDE financiado por USAID; y exhaustivos programas de capacitación para personas responsables de la toma de decisiones, administradores y especialistas, como los cursos de verano intensivos del Centro Springfield.

### **4.2.2. Invertir en procesos de análisis y construcción de capacidades**

Incorporar un enfoque sistémico de mercado requiere inversión y asignación de recursos para desarrollar las habilidades y orientación necesarias. La inversión en la etapa analítica y en el APSM es importante para posibilitar que las intervenciones subsecuentes sean más estratégicas y focalizadas. Los donantes deben alentar, en lugar de desalentar, programas que planeen e inviertan en este tipo de análisis.

El enfoque sistémico requiere que cada actor del mercado conozca su rol y se comprometa a llevarlo a cabo de manera efectiva. Los mercados no pueden ser construidos por una sola organización. El trabajo conjunto y la consistencia del enfoque son importantes para lograr la meta deseada.

El estimular los procesos descritos en el sector de desarrollo rural puede involucrar las siguientes actividades:

- Establecer un marco de apoyo de donantes claves con recursos para lograr influir en el campo de intervención: USAID, DFID y Codesu en los ejemplos presentados
- Desarrollar una comunidad de práctica reconocida entre los responsables de la generación de políticas, donantes, investigadores y profesionales con el objetivo de transmitir en una red las innovaciones y experiencias sobre el conocimiento del mercado en el sector agrícola. La comunidad puede utilizar un evento anual, como un seminario, para formar una base de reconocimiento
- Asignar fondos de donantes para la investigación-acción, que debe reunir investigadores y profesionales de cualquier parte del mundo para compartir experiencias y estimular el aprendizaje
- Establecer un sitio web dedicado a reunir conocimientos, documentos y artículos que describan prácticas de conocimiento del mercado, experiencias de proyectos y herramientas
- Crear uno o varios cursos de capacitación de alta calidad para difundir conocimientos entre profesionales de campo y administradores de proyectos, estableciendo puntos de referencia para mejorar las prácticas de mercado

### 4.3. Reflexiones finales

Un colaborador en un debate internacional sobre desarrollo empresarial recientemente señaló que «[m]ás que un marco conceptual para generar entendimiento, el desarrollo de mercados es un enfoque sobre la forma de intervenir. Sobre cómo ponemos la sostenibilidad en el corazón de nuestro trabajo. Sobre cómo perseguimos las causas sistémicas del débil funcionamiento del mercado. Sobre cómo desarrollamos roles apropiados para el Estado y los demás actores. Sobre cómo catalizamos sistemas en lugar de convertirnos en partes artificiales y distorsionadas de estos»<sup>40</sup>.

Compartimos el sentimiento de la cita: el mapa del mercado no es tan sólo un marco conceptual para entender una situación particular del sistema de mercado, está destinado a incentivar el enfoque o la comprensión sistémica en general y puede contribuir a que las organizaciones facilitadoras desarrollen una visión compartida sobre cómo sistemas específicos de mercado pueden funcionar en el futuro más eficientemente a favor de los pobres. También puede ayudar a enlazar estrategias de intervención a los entendimientos compartidos. En este sentido, el mapa del mercado, entre otras herramientas, es una gran contribución al otorgar una mayor relevancia a los enfoques de desarrollo del mercado.

---

40 Gibson, 2005.

## 5. Anexo. Mapeo del mercado en el sector de productos herbales, Kenya

---

Practical Action ha explorado la aplicación del mapa del mercado como un medio para desarrollar conocimientos y construir vínculos. Acorde con esto, se realizó un mapeo del mercado en el sector de productos herbales para definir las bases de un proyecto ulterior.

### 5.1. Contexto

Los pastores del norte de Kenya han enfrentado el deterioro a largo plazo de sus métodos tradicionales de subsistencia como resultado de la disminución paulatina de los precios del ganado, degradación ambiental y conflictos sociales. Practical Action ha trabajado con comunidades de pastores en Kenya por más de 10 años, pero las soluciones de carácter tecnológico fallaron en la tarea de mejorar la calidad de sus medios de subsistencia. En las áreas en las que habitan existen recursos naturales potencialmente valiosos, incluyendo productos herbales que tienen una demanda creciente en los mercados de exportación. En el 2004, Practical Action, Traidcraft y la Fundación Gatsby iniciaron las fases de análisis del proyecto<sup>41</sup> con el objetivo de tomar conocimiento sobre enfoques que permitan integrar exitosamente a productores marginales en cadenas de mercado viables<sup>42</sup>.

### 5.2. Mapeo inicial de la cadena de mercado del aloe

El ejercicio de mapeo inicial por parte del equipo del proyecto resaltó algunos retos y temas que requerían atención en cada uno de los tres niveles del mapa del mercado.

---

41 El estudio preliminar para el proyecto fue financiado por Ford Foundation y Comic Relief.

42 El proyecto también incluye a comunidades costeras que producen nim (*Azadirachta indica*) con la meta de comprender enfoques en diferentes contextos.

### 5.2.1. Mejorando vínculos en la cadena de mercado

El equipo del proyecto llevó a cabo una investigación preliminar que permitió identificar los productos herbales como un subsector viable y en expansión. Posteriores investigaciones revelaron que el aloe es importante para los medios de subsistencia de las comunidades, con una demanda creciente en los mercados mundiales para usos que van desde productos de higiene hasta la medicina, donde es usado como forma de tratamiento para quemaduras, problemas de piel y anticancerígeno. Durante la primera fase, el análisis del proyecto se centró en Pokot Occidental, el enfoque del proyecto estuvo dirigido a:

- Posibilitar a los productores, tanto cosechadores como procesadores, conformar un grupo de oportunidades de mercado
- Facilitar una investigación adicional de mercado para la selección de los canales de comercialización más prometedores
- Conducir un análisis participativo de sistemas de mercado (APSM) con actores comerciales en los canales seleccionados para identificar y enfrenar los cuellos de botella y oportunidades

Se identificaron los siguientes problemas:

- Diferenciación y desorganización entre cosechadores de aloe
- Concepciones erróneas sobre el valor, destino y uso de su producto
- Reserva de los actores de la cadena de mercado debido a temas regulatorios no resueltos

### 5.2.2. Creando un entorno de negocios favorable

Los factores que afectan el entorno favorable fueron identificados al entrevistarse a informantes claves, incluyendo actores de la cadena de mercado, durante la realización de un análisis preliminar de las políticas locales y de los aspectos regulatorios que impiden la efectiva participación de las comunidades en el comercio del aloe. Adicionalmente, se inició una investigación de los temas relacionados al comercio internacional como regulaciones y barreras. Ejemplos de temas que surgieron durante el análisis incluyen:

- Restricciones comerciales: los requisitos de CITES<sup>42</sup> para la exportación de aloe han promovido desde 1999 el comercio clandestino, reduciendo considerablemente los potenciales de ganancia. Todas las exportaciones salen ilegalmente a través de Sudáfrica, camufladas en embarques de otros productos. La llamada prohibición presidencial, que nunca se convirtió en ley, ha creado mayor confusión logrando que los actores de la cadena de mercado sean aún más reservados
- La corrupción es endémica a lo largo de la cadena, lo que agrega costos y crea distorsiones de poder e intereses. Los procesadores a cargo del hervido del gel, por

42 Convención sobre el comercio internacional de especies amenazadas de flora y fauna silvestres del Programa de las Naciones Unidas sobre el medioambiente (UNEP).

ejemplo, pagan sobornos a las autoridades locales lo que permite negociar precios más bajos y las autoridades negocian los precios a nombre de los cosechadores.

- Los prejuicios en contra de los comerciantes somalíes causan un alto grado de desconfianza y falta de cooperación

### 5.2.3. Acceso a mejores servicios empresariales

El análisis inicial reveló la existencia de algunos servicios integrados en la cadena, como:

- Control de calidad: los procesadores han implementado un sistema para evaluar el gel de aloe antes de la compra basado en su absorción. También ofrecen asesorías en mejores métodos de cosecha
- Almacenamiento y acopio: los comerciantes urbanos por lo general compran el producto de muchos procesadores, obteniendo mayores cantidades durante la temporada de lluvias
- Información de mercado: una orden de compra del exportador resulta una acción que desencadena la puesta en marcha de toda la industria del aloe, con información transmitida a lo largo de esta
- Transporte: los actores de la cadena de mercado asumen los costos del transporte

También fueron identificados servicios adicionales que los actores pueden requerir:

- Coordinación entre cosechadores: el actual acuerdo hace que sean dependientes de la autoridad local, siendo vulnerables a explotación
- Servicios técnicos de extensión para cosechadores: técnicas sustentables de cosecha para proteger el abastecimiento debido a que en muchas áreas el aloe se está agotando, asesoría en métodos de cosecha para la mejora de la calidad como una tecnología que extrae el gel de aloe usando la gravead
- Tecnología de uso eficiente de energía: para el hervido a fin de reducir los costos de combustible
- Evaluación de impacto ambiental: proceso requerido por otros actores como la Autoridad nacional en manejo del medioambiente (NEMA)
- Certificación: se busca obtener la certificación otorgada por el Servicio de vida silvestre en Kenya (KWS) para acceder al Apéndice II de la CITES

Como vemos, el potencial de servicios, evaluación de la oferta y la demanda potencial, puede explorarse durante el APSM.

### 5.3. Análisis participativo de sistemas de mercado

Luego de completarse el ejercicio de mapeo preliminar, el equipo se planteó el reto de comprometerse en un APSM. No se subestimó la posibilidad de lograr que actores competitivos y dispares de la cadena de mercado trabajen juntos. La utilidad y lecciones asociadas al APSM incluyeron:

### 5.3.1. Desarrollando la confianza en la cadena de mercado

Se determinó que existe un alto grado de desconfianza en la cadena. Los cosechadores creen que los procesadores obtienen un margen irracionalmente alto, aunque en realidad no es así. El principal tema que afecta los ingresos y márgenes para los actores de la cadena es la regulación comercial vinculada a temas de la oferta no sostenible. Una estrategia para hacer frente a este problema es realizar gestiones para obtener la certificación del aloe, proceso que requiere de cooperación y coordinación. Para ello, es de interés de los exportadores y agentes centrales de comercio, trabajar con otros actores, por el lado de la producción en la cadena de mercado, para abordar temas de cosecha sostenible, asegurándose, por ejemplo, que cosechadores y procesadores tengan acceso a servicios que necesitan para producir un aloe certificado de alta calidad.

### 5.3.2. Comprometiendo a los actores

El ejercicio de mapeo del mercado del aloe identificó dos temas fundamentales para atraer a los actores de la cadena de mercado a participar en el proceso:

- Explorar el potencial para que una cadena de mercado específica adquiera la certificación de cosecha sostenible para exportaciones acreditadas: este proceso involucra a todos los actores desde el cosechador en Pokot Occidental hasta el exportador en Mombasa y varios de los actores claves como el KWS que maneja el tema de la certificación CITES. Lo que motivó a los actores fue que las exportaciones certificadas facilitarían las ventas directas a compradores finales, haciendo fluir un valor considerablemente mayor a la cadena, que pasaría a recibir US\$10/kg en lugar de los US\$2/kg pagados por compradores sudafricanos. Los exportadores y agentes no podrán lograr esta meta sin que los cosechadores y procesadores sigan técnicas de cosecha sostenibles
- Mejoras en la calidad: todos los actores de la cadena de mercado se ven afectados por el tema de la calidad, aunque existen ciertas etapas en la cadena donde la consideración de este aspecto puede resultar extremadamente importante. La etapa de procesamiento y hervido convierte el gel de aloe en cristales de aloe, forma estable del producto para exportación. Las mejoras en la eficiencia y posteriores incrementos en las ganancias a lo largo de la cadena dependen de esta etapa decisiva

### 5.3.3. Superando las limitaciones materiales

La cadena de mercado del aloe es desarticulada debido a su longitud, con actores que se extienden a lo largo de más de 1 200 km, desde el remoto norte de Kenya hasta sus costas. Para enfrentar este problema, el proyecto ha llevado a cabo reuniones preliminares parciales de carácter participativo entre los actores que interactúan directamente:



- Cosechadores y procesadores a cargo del hervido
- Procesadores y agentes centrales de comercio
- Agentes centrales y exportadores

Los segmentos de la cadena de mercado se superponen, es así que los procesadores interactuarán con cosechadores y comerciantes urbanos. El siguiente paso es reunir a la mayor cantidad de representantes de todos los grupos en un punto central para explorar soluciones e innovaciones a los temas problemáticos identificados en los subsectores de la cadena de mercado. Este enfoque incremental también es importante para desarrollar la confianza.

#### **5.3.4. Abordando los desbalances de poder. Preparando a los productores para el APSM**

Los cosechadores de aloe pertenecen a comunidades de pastores, son en su mayoría mujeres y jóvenes que viven en relativo aislamiento, con poco contacto con entornos comerciales y grandes mercados. El proyecto busca trabajar con ellos para conformar grupos de oportunidades de mercado que preparan a los cosechadores para comprometerse con otros actores del mercado de una manera constructiva e informada, logrando con el tiempo una proactividad que les permita explorar nuevos vínculos de mercado y respondan a su entorno dinámico.

#### **5.3.5. Realizando un balance de las influencias externas**

El mapa del mercado muestra que la cadena de mercado del aloe depende de un grupo grande de actores. Es importante que ellos provean apoyo dirigido a los actores de la cadena de mercado. Sin embargo, su rol no debe confundirse con el de los actores de mercado en sí, que tienen un rol central, como vemos en la representación gráfica del mapa. El grupo de interés del aloe tiene una función distinta a la del grupo de oportunidades de mercado, destinado a los productores. El primero comprende a una amplia variedad de integrantes tales como: personas a cargo de la toma de decisiones a nivel local; proveedores de servicios; institutos de investigación; organismos reguladores como autoridades locales, el KWS, el Departamento forestal; actores seleccionados de la cadena de mercado como procesadores y representantes de los grupos de mujeres involucrados en la cosecha. El grupo de interés del aloe de Pokot Occidental establece vínculos con el grupo de trabajo de Kenya sobre especies de plantas medicinales y aromáticas, grupo de actores de nivel nacional que cuenta con un subgrupo que trabaja específicamente con el aloe. Estos dos grupos, aunque muy diferenciados, son muy importantes para el éxito del APSM del aloe.

### **5.4. Desarrollando soluciones**

El APSM nos permitirá un mejor entendimiento de la ubicación de los bloqueos y limitaciones en el sistema del aloe para que los actores de mercado puedan desarrollar conjuntamente soluciones comercialmente viables. Tomemos como ejemplo las necesidades de información de la cadena de mercado del aloe:

#### 5.4.1. Evaluando las necesidades de servicios: información de mercado en la cadena

La provisión de servicios de información de mercado en la cadena de mercado del aloe se da actualmente a través de servicios integrados: cada actor de la cadena de mercado pasa información al siguiente. Toda la cadena responde a las órdenes del exportador, aunque estas se tornan imprecisas a medida que se avanza en la cadena y son resueltas por los actores que tienen a su cargo el acopio y almacenamiento. El análisis preliminar revela que existe la necesidad de mejorar los servicios de información de mercado. Un ejemplo de problemas resultantes de mala comunicación se dio cuando un grupo de cosechadores se enteró del precio mundial de los cristales de aloe y se negó a vender a los procesadores al precio que estos ofertaban el producto, a pesar de que para ellos la ganancia es marginal.

El proceso de APSM permite que se evalúen nuevas soluciones mientras que los actores de la cadena de mercado conciben una forma de cómo transmitir la información de manera más precisa a lo largo de la cadena. Es importante analizar la demanda de servicios independientes remunerados para reforzar o complementar los servicios integrados o integrados y explorar cómo estos pueden desarrollarse como servicios comercialmente viables. Los miembros que conforman el grupo de interés más amplio son actores claves en la evaluación del potencial de desarrollo de los servicios de información de mercado.

## 6. Bibliografía

---

Albu, M.; Griffith, A. Mapping the Market. A Framework for Rural Enterprise Development Policy and Practice. Warwickshire: Practical Action Publishing, 2005.

Bear, M.; Gibson, A.; Hitchins, R. «From Principles to Practice: Ten Critical Challenges for BDS Market Development». En: Small Enterprise Development Journal. Vol. 14, n° 4. Londres: ITDG Publishing, 2003.

Bernet, T et al. «Participatory Market-Chain Approach». En: Beraterinnen News. Lindau. <http://www.sfiar.ch> (visto por última vez: enero de 2005).

CIAT. Integrated Agro-Enterprises Project. Cali: Centro internacional de agricultura tropical, 2001.

Coulter, J.; Goodland, A.; Tallontire, A.; Stringfellow, R. Marrying Farmer Cooperation and Contract Farming for Service Provision in a Liberalizing Sub-Saharan Africa. Londres: Overseas Development Institute, 1999.

Donnelly, R.; Helberg, U. Balkans Herbal Development Initiative Phase 1. Final Summary Report. Serbia and Montenegro. Londres: Traidcraft, 2004.

Dorward, A.; Kydd, J.; Morrison, J.; Poole, N.; Urey, I. Critical Linkages: Livelihoods, Markets and Institutions. Yorkshire: Bradford Centre for International Development, 2002 [Documento presentado en el seminario Supporting Institutions, Evolving Livelihoods].

Ellis, F. Rural Livelihood Diversity in Developing Countries: Evidence and Policy Implications. Londres: Overseas Development Institute, 1999.

Ellis, F.; Harris, N. New Thinking About Urban and Rural Development. Guildford: University of Surrey, 2004.

Gibson, A. Comunicación personal. Mayo de 2005 [En el marco del foro de debate electrónico Definiendo el desarrollo empresarial organizado por SEEP].

Gibson, A.; Scott, H.; Ferrand, D. 'Making Markets Work for the Poor' An Objective and an Approach for Governments and Development Agencies. Johannesburgo: ComMark Trust, 2004 [Documento interno].

GTZ. Guide to Rural Economic and Enterprise Development. Eschborn: GTZ, 2003.

Haggblade, S.; Gamsler, M. A Field Manual for Subsector Practitioners. Washington: Gemini, 1991.

Hitchins, R.; Elliot, D.; Gibson, A. Making Business Service Markets Work for the Poor in Rural Areas: A Review of Experience. Durham: Springfield Centre, 2004.

IFAD. The Challenge of Ending Rural Poverty. Rural Poverty Report 2001. Roma: IFAD, 2001.

Kaplinsky, R. Spreading the Gains from Globalization: What Can Be Learned from Value Chain Analysis? Brighton: University of Sussex, 2000.

Kaplinsky, R.; Morris, M. A Handbook for Value-Chain Research. Brighton: University of Sussex, 2005.

Kydd, J. Agriculture and Rural Livelihoods: Is Globalization Opening or Blocking Paths Out of Rural Poverty? Londres: Overseas Development Institute, 2002 [Agricultural Research and Extension Network (AgREN) Paper 121].

Kydd, J.; Dorward, A. «The Washington Consensus on Poor Country Agriculture: Analysis, Prescription and Institutional Gaps». En: Development Policy Review. N° 19, vol. 4. 2001. Londres: Overseas Development Institute. pp. 467-478.

Lundy, M.; Gottret, M.; Best, R.; Ferris, S. A Guide to Developing Partnerships, Territorial Analysis and Planning Together. Columbia: CIAT, 2005.

Lusby, F.; Panlibuton, H. Promotion of Commercially Viable Solutions to Subsector and Business Constraints. Londres: Action for Enterprise-USAID Office of Microenterprise Development, 2004.

Marlin, C. «The Bamboo Product Chain: Creating Opportunities for Small Producers in Ecuador». En: Capacity.org newsletter. N° 22, julio de 2004. Ámsterdam: SNV.

Mayoux, L. Trickle-Down, Trickle-Up or Puddle: Participatory Value Chain Analysis for Pro-Poor. S/c: Women in Sustainable Enterprise, 2003.

Miehlbradt, A. Guide to Market Assessment for BDS Program Design. Washington: International Labor Organization, 2001.

Miehlbradt, A.; McVay, M. Developing Commercial Markets for Business Development Services. Washington: International Labor Organization, 2003.

Miehlbradt, A.; McVay, M. Developing Markets for BDS: Pioneering Systemic Approaches. S/c: International Labor Organization, 2004.

North, D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

Practical Action. Developing Network Brokers as Suppliers of BDS in Weak Markets. Londres: Practical Action, 2004 [Documento interno preparado para SEEP].

Traidcraft-Oxfam UK. How to Improve OXFAM Work in Market-Based Projects. Training Manual. Londres: Traidcraft-Oxfam UK, 2003 [Documento interno].



Soluciones Prácticas - ITDG es un organismo de cooperación técnica internacional que contribuye al desarrollo sostenible de la población de menores recursos, mediante la investigación, aplicación y disseminación de tecnologías apropiadas. Tiene oficinas en África, Asia, Europa y América Latina. La oficina regional para América Latina tiene sede en Lima, Perú y trabaja a través de sus programas de Sistemas de producción y acceso a mercados; Energía, infraestructura y servicios básicos; Prevención de desastres y gobernabilidad local y las áreas de Control de calidad, Administración y Comunicaciones.