

Guía práctica

Alianza



Invertir en la población rural

Intervenciones en apoyo de los mercados de exportación de las NUS

Guía no. 4 de Agricultura sensible a la nutrición



Las **Guías prácticas** proporcionan herramientas para el diseño de buenas prácticas basadas en experiencias recopiladas a nivel de campo. Brindan orientación a grupos sobre cómo implementar recomendaciones específicas de las políticas operativas, requisitos estándar de los proyectos o herramientas financieras del FIDA. Las Guías prácticas son documentos “vivos” y se actualizarán periódicamente, en función de nuevas experiencias y la retroalimentación. Si usted tiene algún comentario o sugerencia, por favor póngase en contacto con los autores.

Autores

Equipo de Nutrición del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la Alianza de Bioversity International y el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

Agradecimientos

La redacción de este conjunto de herramientas ha sido un esfuerzo colaborativo liderado por la Alianza de Bioversity International y el CIAT y el Equipo de Nutrición del FIDA. Fue escrito por Klaas Koolman con aportes y edición de Stefano Padulosi y Antonella Cordone. La introducción recibió aportes de Nadezda Amaya, Hugo Lamers, Nina Lauridsen, Gaia Lochetti, Dunja Mijatović, Gennifer Meldrum, Charlie Mbosso y Rose Robitaille.

Este documento se elaboró dentro del marco de la subvención del FIDA para el “Apoyo estratégico en la incorporación de aspectos de nutrición en las inversiones del FIDA” financiado por el Gobierno de Canadá e implementado por la Alianza de Bioversity International y el CIAT durante el período 2017-2018.

Contacto

Antonella Cordone
Especialista Técnica Principal en Nutrición e Inclusión
Social de la División de Medio Ambiente, Clima, Género e
Inclusión Social del FIDA.
Correo electrónico: a.cordone@ifad.org

Marzo de 2021

Contenido

LISTADO DE SIGLAS	ii
1. INTRODUCCIÓN	1
El FIDA y las NUS	3
SOBRE ESTA GUÍA.....	4
BENEFICIOS POTENCIALES DE LA EXPORTACIÓN DE NUS A MERCADOS INTERNACIONALES	4
DIFERENCIAS ENTRE LA EXPORTACIÓN DE CULTIVOS BÁSICOS Y LA EXPORTACIÓN DE NUS.....	6
2. GUÍA PRÁCTICA	7
CARACTERÍSTICAS TÍPICAS DE LAS CADENAS DE VALOR DE NUS E IMPLICACIONES PARA EL MERCADO	7
<i>Producción</i>	7
<i>Procesamiento</i>	8
<i>Logística dentro de la cadena productiva</i>	8
PUNTOS DE ENTRADA PARA INCREMENTAR LA OFERTA DE NUS PARA LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN.....	9
<i>Cantidad</i>	9
<i>Calidad</i>	10
DESARROLLO DE CAPACIDADES PARA MEJORAR LA CALIDAD.....	10
<i>Requisitos de calidad</i>	10
<i>Certificaciones internacionales</i>	11
CÓMO VINCULAR LAS NUS CON LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN	12
<i>Barreras económicas</i>	12
<i>Barreras físicas</i>	13
<i>Barreras de información</i>	13
COMBINACIONES.....	15
ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA DEMANDA DE NUS EN LOS MERCADOS DE EXPORTACIÓN	17
<i>Posibles beneficios</i>	18
<i>Grupos de interés</i>	19
<i>Relevancia del producto de interés</i>	19
3. TEMAS CLAVE EN RELACIÓN CON LA EXPORTACIÓN DE NUS	22
BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO	22
CÓMO MANEJAR LA FALTA DE DATOS AL PROMOVER LA EXPORTACIÓN DE NUS.....	23
<i>Investigación de gabinete</i>	23
<i>Estudio de prueba de mercado</i>	23
CÓMO EVITAR IMPACTOS NEGATIVOS	24
<i>Erosión de precios</i>	24
<i>Problemas de calidad ocasionados por factores externos</i>	25
<i>Evolución del mercado similar a una tendencia</i>	25
<i>Cambio de legislación</i>	25
<i>Hallazgos científicos desfavorables</i>	25
4. HISTORIAS DE ÉXITO CON NUS	26
AZAÍ (<i>EUTERPE OLERACEA</i>).....	26
YACA (<i>ARTOCARPUS HETEROPHYLLUS</i>).....	27
GUAYUSA (<i>ILEX GUAYUSA</i>)	27
5. MUJERES, PUEBLOS INDÍGENAS Y JÓVENES	28
6. ORIENTACIÓN PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS	29
EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO (“PROCESO DE CONTROL”).....	30
DEFINICIÓN DE UN DISEÑO GENERAL DEL PROYECTO	31
ELABORACIÓN DE UN PLAN PARA EL PROYECTO (GUÍA PASO A PASO).....	32
LECTURAS ADICIONALES	33
REFERENCIAS	34

Listado de siglas

APP	Alianza público-privada
APPCC	Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (del alemán <i>Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung</i>)
BPA	Buenas prácticas agrícolas
BSO	Organizaciones de apoyo empresarial (del inglés <i>Business Support Organization</i>)
CBI	Centro para el fomento de las importaciones en los países en desarrollo (del neerlandés <i>Centrum tot Bevordering van de Import uit ontwikkelingslanden</i>)
CCI	Centro de Comercio Internacional
CE	Consejo Europeo
CPV	Costo de los productos vendidos
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GIZ	Corporación Alemana para la Cooperación Internacional (del alemán <i>Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i>)
GTAI	Agencia del Gobierno Federal de Alemania para el Comercio Exterior e Inversiones (del inglés <i>Germany Trade and Invest</i>)
HTDN	Guía práctica (del inglés <i>How to Do Note</i>)
IPD	Servicio de información para las importaciones (del inglés <i>Import Promotion Desk</i>)
IPGRI	Instituto Internacional de Recursos Fitogenéticos (del inglés <i>International Plant Genetic Resources Institute</i>)
ISO	Organización Internacional de Normalización (del inglés <i>International Standards Organisation</i>)
JAS	Norma Agrícola Japonesa (del inglés <i>Japanese Agricultural Standard</i>)
NFR	Reglamento sobre nuevos alimentos (del inglés <i>Novel Food Regulation</i>)
NTB	Barreras comerciales no arancelarias (del inglés <i>Non-tariff Trade Barriers</i>)
NUS	Especies olvidadas y subutilizadas (del inglés <i>Neglected and Underutilised Species</i>)
ONG	Organización no gubernamental
OPC	Organizaciones para la promoción del comercio
PI	Pueblos indígenas
PYME	Pequeña y mediana empresa
R4D	Investigación para el desarrollo (del inglés <i>Research for Development</i>)
SIPPO	Programa de Promoción de las Importaciones en Suiza (del inglés <i>Swiss Import Promotion Programme</i>)
TDC	Centro de comercio para el desarrollo
UE	Unión Europea
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

1. Introducción

La biodiversidad agrícola es un recurso estratégico para combatir la vulnerabilidad al cambio climático, la pobreza y la inseguridad alimentaria y nutricional. Se estima que el patrimonio de cultivos alimentarios asciende a 5000 especies (Kew Royal Botanic Gardens 2016). Sin embargo, en los sistemas alimentarios a nivel global hay una predominancia cada vez más fuerte de sólo tres cultivos: arroz, maíz y trigo, que en conjunto comprenden más del 50 % de la ingesta calórica de especies vegetales en la dieta humana y ocupan el 40 % de las tierras cultivables en todo el mundo (FAOSTAT 2013)¹. Las prácticas agrícolas modernas, la uniformidad de los mercados agrarios y la variación en los estilos de vida están haciendo que desaparezca la diversidad de cultivos de los sistemas productivos y alimentarios. La diversidad de especies vegetales recolectadas en estado silvestre también se encuentra amenazada por la degradación de los hábitats naturales. Tal situación está teniendo múltiples impactos en los medios de vida de las personas, pues los cultivos se están volviendo más susceptibles al cambio climático, los bienes de los agricultores se están deteriorando y los consumidores cuentan con menos opciones para llevar una dieta nutritiva y saludable.

Las especies olvidadas y subutilizadas o NUS, del inglés *Neglected and Underutilized Species*, son cultivos que han quedado al margen de la investigación y el desarrollo. La palabra “olvidadas” resalta el bajo nivel de inversión en estas especies en comparación con los cultivos básicos dominantes y “subutilizadas” alude al potencial que se ha dejado de explotar para mejorar los medios de vida. Entre las NUS se incluyen plantas silvestres, semidomesticadas o completamente domesticadas de varios grupos de alimentos (cereales, hortalizas, legumbres, raíces y tubérculos, frutas, especias) con distintos tipos de crecimiento (cultivos herbáceos, árboles, arbustos, plantas trepadoras, etc.). Las NUS forman parte integral de las culturas y tradiciones alimentarias locales y acaparan un interés cada vez mayor de los esfuerzos por revitalizar la gastronomía local, destacando la identidad local.

Los epicentros de diversidad de NUS coinciden con regiones donde habitan pueblos indígenas: en su mayoría, áreas remotas donde la estandarización de las prácticas agrícolas no ha sido muy intensa y han prevalecido las prácticas agroecológicas. Muchas de estas áreas se caracterizan por presentar condiciones difíciles para la agricultura, donde las NUS son fundamentales en el cultivo tradicional y prácticas de gestión de riesgos, debido a su maduración temprana, bajo requerimiento de agua y capacidad de prosperar en suelos marginales, entre otras características. A menudo, son las mujeres indígenas en particular quienes custodian y conservan el conocimiento sobre las NUS, debido a la gran importancia de estos cultivos para la nutrición de la familia y otras necesidades de subsistencia. Pero a pesar de ser tan importantes en la vida de las comunidades de todo el mundo, las NUS han sido marginadas por la Revolución Verde y han recibido muy poca inversión para investigación y desarrollo. La escasa atención se ha dirigido a mejorar sus rendimientos y superar dificultades en su producción, procesamiento y comercialización. Es necesario revertir dicha tendencia, pues invertir en estos cultivos representa una oportunidad estratégica para obtener múltiples beneficios, sobre todo para los grupos marginales tanto en el área rural como urbana.

Se ha desarrollado y evaluado un enfoque holístico de la cadena de valor para fomentar el uso de las NUS a través de subvenciones del FIDA para financiar investigación. Este enfoque implica intervenciones interdisciplinarias y participativas en distintas etapas de las cadenas de valor para superar obstáculos en el uso de las NUS y permitir obtener resultados en cuanto a resiliencia, nutrición y generación de ingresos (Figura 1). El Enfoque holístico de la cadena de valor se describe en el Marco Operacional “Apoyando una agricultura sensible a la nutrición, a través de especies olvidadas y subutilizadas”, elaborado para brindar apoyo a los Directores de País del FIDA, Directores de Programas por País (CPM, en inglés) y Oficinas de País del FIDA (ICO, en inglés) para integrar las cuestiones relativas a las NUS y los pueblos indígenas a sus programas de inversión en agricultura sensible a la nutrición, de conformidad con el Plan de Acción 2016-2018 del FIDA sobre la incorporación de la agricultura sensible a la nutrición². En el Recuadro 1 se proporciona una definición de agricultura sensible a la nutrición. La presente Guía práctica (HTDN, del inglés *How to Do Note*) forma parte de una serie de cinco Guías enfocadas en las NUS, que sacan

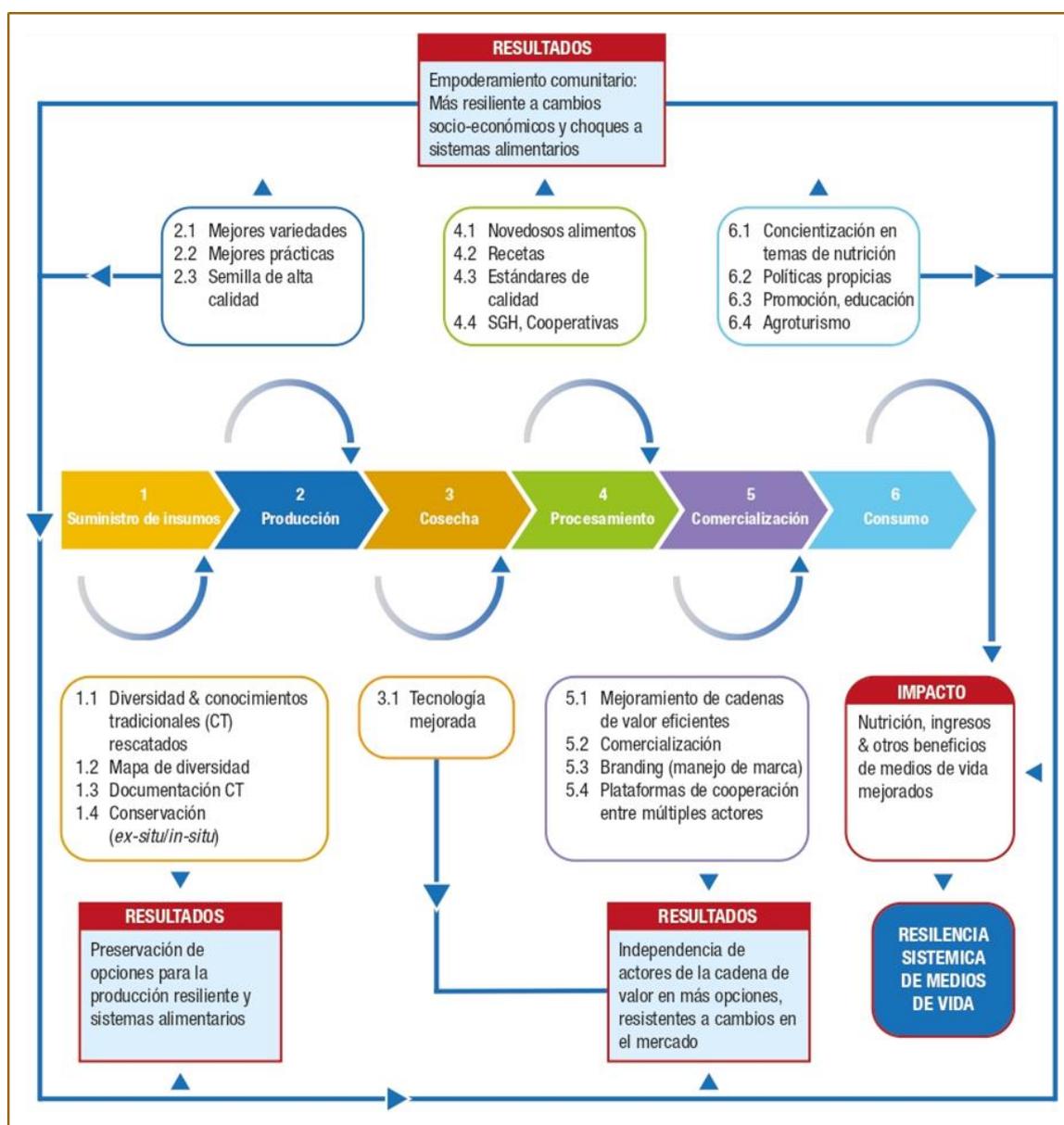
¹FAOSTAT. Production, Food Balance, and Land Use Data. Disponible en línea: <http://www.fao.org/faostat/en/?#home> (consultado el 18 de mayo de 2018).

²<https://bit.ly/3xBT5S3>

provecho de las lecciones aprendidas y parten de la perspectiva basada en la evidencia y experiencia de diversos proyectos de investigación para el desarrollo (incluidos aquellos financiados por el FIDA). Ofrecen recomendaciones sobre métodos prácticos, enfoques y herramientas para fomentar el uso e incorporación de las NUS tanto en el diseño como en la implementación de un proyecto del FIDA. Se presta especial atención al diseño de proyectos que puedan respaldar el empoderamiento de pueblos indígenas, mujeres y jóvenes. Las cinco HTDN de la serie son las siguientes:

1. Establecimiento de prioridades en función de la nutrición y la resiliencia
2. Evaluación de las necesidades del mercado y nuevas oportunidades en las cadenas de valor
3. Intervenciones en apoyo de los mercados internos de las NUS
4. Intervenciones en apoyo de los mercados de exportación de las NUS
5. Incorporación de NUS en la formulación de políticas para mejorar la nutrición

Figura 1. Enfoque holístico de la cadena de valor



Fuente: Padulosi et al. (2014). Sustainability 2014, 6, 1283-1312. <https://bit.ly/2FftCpt>

El Marco Operacional de NUS complementa los volúmenes recientemente publicados del Marco Operacional del FIDA “Cadenas de valor que tienen en cuenta la nutrición: guía para el diseño de proyectos”.³ Las NUS podrían sobresalir en la selección de productos básicos (Paso 2) de dicho marco, debido a su gran potencial para mejorar la nutrición. La HTDN1 describe los enfoques y métodos para asegurar que en dichos procesos de selección se tomen en consideración las NUS, pues se las pasa por alto fácilmente, debido a que se conocen poco. El análisis de la situación (Paso 1) es un elemento central del proceso para la identificación de NUS con gran potencial. El análisis de la cadena de valor (Paso 3) es un paso clave dentro del marco operacional de cadenas de valor sensibles a la nutrición que identifica dificultades y oportunidades para orientar el diseño de las intervenciones (Paso 4). Dado que las cadenas de valor de las NUS presentan algunas particularidades en comparación con productos básicos agrícolas más establecidos, en la HTDN2 se describen enfoques y métodos específicos para el análisis de las cadenas de valor de las NUS, en tanto en las HTDN3 y 4 se discuten enfoques específicos para el desarrollo del mercado interno y el de exportación de las NUS, respectivamente. El marco de las cadenas de valor sensibles a la nutrición se encuentra respaldado por un entorno favorable que promueve el desarrollo e integración de las diferentes etapas de la cadena de valor. La HTDN5 discute enfoques para la creación de entornos favorables para las NUS.

Recuadro 1. Definición de agricultura sensible a la nutrición

La agricultura sensible a la nutrición consiste en un enfoque del desarrollo agrícola que prioriza los alimentos altamente nutritivos, la diversidad de la dieta y la fortificación de los alimentos como medio para superar la desnutrición y las deficiencias de micronutrientes. Este enfoque hace hincapié en los múltiples beneficios de una alimentación variada, reconociendo el valor nutricional de los alimentos para una buena nutrición así como la importancia y el significado social del sector alimentario y agropecuario para sostener los medios de vida rurales (FAO 2014).

El FIDA y las NUS

Hace mucho que el FIDA financia proyectos de investigación que promueven las NUS. Dichos proyectos están específicamente relacionados con el fortalecimiento de las cadenas de valor de las NUS para estimular la economía de los pequeños agricultores y mejorar la nutrición y, por tanto, es hora de contar con lineamientos que ayuden a incorporar las NUS de manera más sistemática. Dentro del Marco Estratégico 2016-2025 del FIDA, el Objetivo Estratégico 3, *Fortalecer la sostenibilidad ambiental y la capacidad de resistencia al cambio climático de las actividades económicas de la población rural*, expresa que las intervenciones de los proyectos del FIDA deben enfocarse en abordar la pérdida de hábitats y biodiversidad. Además, señala que *se requiere prestar una atención especial a la cuestión de la sostenibilidad ambiental y la capacidad de resistencia a los fenómenos climáticos en la agricultura, pero fomentando al mismo tiempo la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero en la agricultura y las cadenas de valor agroalimentarias, y las sinergias que existen entre adaptación y mitigación, hasta ahora poco explotadas* (IFAD 2016). Las NUS constituyen un tipo de recurso que se puede aprovechar para contribuir a la consecución de esos objetivos, tanto directamente en el fortalecimiento de la nutrición, adaptación y mitigación, como indirectamente ofreciendo oportunidades para la creación de sinergias aún no explotadas entre disciplinas y sectores de la sociedad, debido a sus múltiples funciones en la subsistencia de los pueblos. El FIDA cuenta con un importante potencial para mejorar los resultados y el impacto de muchos de los proyectos de agrobiodiversidad en los que la organización trabaja o planea trabajar en el futuro. Asimismo, como también se indica en el Marco Operacional de NUS (Padulosi et al. 2019), el FIDA posee la capacidad de influir en la formulación de políticas locales y nacionales favorables, que reconozcan el valor e importancia de las NUS, con el fin de contar con sistemas productivos más resilientes.

En la presente Guía práctica, fomentamos un mayor uso de las NUS para mejorar los medios de vida y su incorporación en casi todos los proyectos del FIDA, debido a los muchos potenciales de estas especies

³De la Peña I. y J. Garrett. 2018. Cadenas de valor que tienen en cuenta la nutrición. Guía para el diseño de proyectos (Vol I and II). FIDA <https://bit.ly/3cqa2q7> y <https://bit.ly/3x8DCn>.

con respecto a la nutrición, la adaptación al cambio climático, la economía rural y el empoderamiento de pueblos vulnerables. Fomentar su uso contribuirá también a mantener altos niveles de biodiversidad, lo cual es de suma importancia para el sostenimiento de los sistemas alimentarios de hoy y del futuro.

Sobre esta Guía

Esta Guía se centra en la comercialización de NUS para exportación y sirve de complemento a la Guía No. 3, que se enfoca en el mercado interno (a nivel local, distrital o nacional). Aunque por su naturaleza las NUS se venden principalmente en mercados internos, existen nuevas oportunidades también para su exportación, para aprovechar el creciente interés regional o mundial por *nuevos* alimentos exóticos, nutritivos, saludables, estimulantes y de gran riqueza cultural. Dichas oportunidades se pueden aprovechar por medio de los Préstamos del FIDA que buscan incrementar los ingresos de los productores locales de NUS, entre ellos grupos marginales. Para lograrlo de manera eficaz, es necesario comprender bien todos los problemas, métodos y enfoques relacionados con el acceso a los mercados de exportación, que es lo que esta Guía pretende facilitar. La Guía comienza por proporcionar un panorama general de los beneficios potenciales de la exportación de NUS y resaltar algunas de las características de estos cultivos que se pueden aprovechar para entrar a los mercados de exportación. Continúa brindando puntos de entrada para aumentar tanto la oferta como la demanda. Los temas clave (como barreras de entrada al mercado, falta de datos o cómo evitar impactos negativos) también se tratan, junto con algunos estudios de casos exitosos de exportación de NUS. Como en las demás guías, el lector también encontrará aquí una sección dedicada a mujeres, pueblos indígenas (PI) y jóvenes, con ideas de cómo promover su participación en las cadenas de valor, enfocándose en las de exportación. La Guía termina proporcionando algunos consejos para incluir la comercialización de NUS para exportación en los Préstamos del FIDA.

Beneficios potenciales de la exportación de NUS a mercados internacionales

Tipo de impacto y grupos beneficiarios

Antes de analizar los beneficios de comercializar y exportar NUS a mercados internacionales, resulta útil revisar primero el impacto *positivo* que podría tener en las personas en general el fomento del uso de las NUS. Dicho impacto se puede analizar mediante dos dimensiones clave: beneficios y beneficiarios.

La primera dimensión se centra en el **tipo** de impacto que podría generar un mayor uso de las NUS. En ese sentido, el impacto se puede categorizar en tres tipos de beneficio:

1. Beneficios económicos
2. Beneficios sociales
3. Beneficios ecológicos

La segunda dimensión se refiere al **grupo o grupos que obtendrían los beneficios de un mayor uso de las NUS**. Estos podrían ser miembros individuales de la comunidad, hogares completos o actores que participan en las cadenas de valor de los cultivos de interés (p. ej., agricultores, procesadores, transportistas, fabricantes, minoristas, etc.), así como conservacionistas, ONG, OBC, autoridades locales, etc. Aquí, conviene prestar atención especial a los grupos vulnerables, entre ellos mujeres, pueblos indígenas (PI) y jóvenes. Todos estos grupos se pueden subdividir en beneficiarios públicos y privados.

Mediante el uso de estas dos dimensiones, es decir, tipos de beneficio y beneficiarios, podríamos utilizar la siguiente matriz (Figura 2) para ilustrar los beneficios más importantes que surgen de un mayor uso de las NUS.

Figura 2. Matriz de impactos

	Impacto económico	Beneficios sociales	Beneficios ecológicos
Privados	Generación de ingresos para varios actores que participan en las cadenas de valor, entre ellos pequeños productores, fabricantes de productos procesados.	Mejora de la seguridad alimentaria y nutricional y de la salud, gracias a cultivos altamente nutritivos y diversos. Empoderamiento de grupos marginados.	Sistemas productivos más saludables. Mayor protección de los agricultores contra la pérdida de cosechas, debido al uso de NUS más resistentes y adaptadas.
Públicos	Generación de ingresos para varias entidades públicas, derivados de impuestos u otros gravámenes relacionados con una mayor comercialización de NUS.	Incrementar la visibilidad y autoestima de las comunidades donde se producen las NUS. Sistemas productivos y alimentarios más resilientes.	Mayor diversidad genética en el campo, lo cual contribuye a generar agroecosistemas más resilientes a nivel de paisaje.
Privados/ Públicos		Mayor uso de NUS, lo cual contribuye a mantener vivas las culturas e identidad de aquellas personas cuyas vidas se encuentran estrechamente vinculadas con estas especies/ productos.	

Comercialización y NUS

Un aspecto crítico de una mayor utilización de las NUS es su comercialización. Esta se define como poner un producto a disposición del mercado que, dentro de este contexto, se define como un sistema con sus elementos característicos, tales como proveedores, compradores, minoristas, consumidores, etc.

La comercialización de las NUS se puede dar en dos niveles: mercados internos (a nivel comunitario, distrital, regional y nacional) y mercados internacionales. Esta Guía se centra en la comercialización de NUS para exportación. La Guía complementaria (HTDN3) se enfoca en los mercados internos.

¿Por qué exportar NUS?

La respuesta a esta pregunta básica es muy sencilla: se busca esto para generar más ingresos de las NUS (en bruto o procesadas), lo cual surge de oportunidades para cubrir una mayor demanda. Con ese fin, poner las NUS a disposición de los mercados internacionales y crear una demanda adecuada serían aspectos fundamentales para lograr el éxito. De hecho, una mayor demanda da lugar a una mayor producción, que a su vez da lugar a mayores beneficios económicos para todos los actores que participan en las cadenas de valor. Por lo general, si bien se pueden generar beneficios ecológicos, sociales y económicos para las comunidades locales mediante el uso de las NUS a nivel local o regional, generar beneficios para sectores más grandes de población requiere la comercialización de NUS en el mercado internacional. Cuando se pretende hacer algo así, es necesario conocer tanto los pros como los contras de esa acción, que es lo que se busca presentar en esta Guía.

Diferencias entre la exportación de cultivos básicos y la exportación de NUS

Antes de explorar las diferencias entre cultivos básicos y NUS en los mercados de exportación, sería útil definir esas dos categorías de la manera siguiente:

En el contexto de esta Guía práctica, los cultivos básicos son productos agrícolas que:

- Se producen en todo el mundo (o en diferentes regiones del mundo).
- Se comercializan a escala mundial (o al menos en algunas regiones del mundo).
- Poseen una demanda global (o al menos los buscan en algunas regiones del mundo).
- Son fungibles (que significa que unidades individuales del producto son básicamente intercambiables), p. ej., una tonelada de arroz es más o menos igual a cualquier otra tonelada de arroz (con excepciones), por lo que para los compradores es irrelevante la procedencia del producto y cómo se ha producido.
- Cuentan con cadenas de valor establecidas y en funcionamiento.
- Han sido bien investigados y cuentan con un conocimiento científico establecido.

Los ejemplos típicos de productos agrícolas básicos con el trigo, maíz, café, cacao, etc. Aunque existe un cierto mercado de exportación también para café y cacao especial u otros productos de zonas, regiones o localidades específicas, que se venden en pequeñas cantidades y a través de cadenas de valor pequeñas, la mayor parte de los cultivos básicos no se relaciona con sistemas de producción local.

Por el contrario, las especies olvidadas y subutilizadas (NUS) presentan las siguientes características:

- Solo se producen localmente, en su mayoría, para satisfacer la demanda familiar, local o distrital.
- Son específicas de una región, cultura o grupo de pueblos indígenas.
- No son fungibles (es decir, unidades individuales del producto casi no son intercambiables), p. ej., el polvo de pulpa de baobab (*Adansonia digitata*) de África oriental no es intercambiable con polvo de pulpa de baobab de África occidental, pues las unidades poseen un sabor diferente.
- No cuentan con cadenas de valor debidamente establecidas y en funcionamiento (a menudo ni siquiera existen).
- Frecuentemente no han sido/son lo suficientemente investigadas y las fuentes de conocimiento sobre ellas se limitan principalmente a grupos de usuarios locales.
- Se caracterizan por un nivel de uso que se limita y depende en gran medida de la percepción que las personas tengan de su potencial económico.⁴
- Comprenden tanto especies silvestres como cultivadas.

Puesto que dentro de las NUS se incluyen tanto especies silvestres como cultivadas, es necesario que diferenciamos estos dos subgrupos. Si bien las características de las NUS anteriormente mencionadas aplican tanto a especies cultivadas como silvestres, para estas últimas debemos agregar también la peculiaridad de que no se puede monitorear adecuadamente la calidad del producto, como sí se puede con las cultivadas. Por tanto, antes de exportar las NUS obtenidas en estado silvestre (p. ej., hojas de árbol de moringa [*Moringa oleifera*]) es necesario efectuar más análisis de parámetros de calidad. Asimismo, los compradores en los mercados internacionales frecuentemente tienen la percepción de que los productos obtenidos en estado silvestre son de menor calidad que los cultivados. Pero esta percepción puede cambiar totalmente, como en el caso de plantas silvestres medicinales, cuyas propiedades curativas se cree que están estrechamente ligadas al hábitat natural de donde se obtienen.

Habitualmente, para la exportación de cultivos básicos, podemos ampararnos en cadenas productivas

⁴Gruère, G.; Giuliani, A.; Smale, M. "Marketing Underutilized Plant Species for the Benefit of the Poor: A Conceptual Framework", EPT Discussion Paper 154, IFPRI, 2006, p. 3.

bien establecidas y que funcionan a cabalidad, en tanto para la exportación de NUS, nos encontramos con cadenas productivas deficientes. En los mercados de productos básicos, la información es transparente y omnipresente, mientras que, para las NUS, la información es limitada y no se encuentra disponible para los actores del mercado. Podríamos resumir diciendo que las principales diferencias en la exportación de productos básicos y la exportación de NUS se relacionan con barreras físicas (logística en la cadena de valor) y de información (falta información sobre disponibilidad, demanda, actores, etc.).

2. Guía práctica

Características típicas de las cadenas de valor de NUS e implicaciones para el mercado

Antes que nada, es importante señalar que no existe una cadena de valor “típica” de NUS y que estas cadenas pueden diferir según el tipo de especie de que se trate. Las especies cultivadas cuentan con áreas dedicadas a su producción y por tanto poseen cadenas de valor diferentes a las de especies que se obtienen en estado silvestre.

Las diferencias que encontramos en las cadenas de valor de exportación de productos básicos frente a las que se ocupan de NUS se pueden ilustrar mediante la revisión de los pasos de una cadena de valor típica, como se muestra en la Figura 3 a continuación:

Figura 3. Cadena de valor simplificada



Para empezar, como se mencionó anteriormente, las cadenas de valor de productos básicos habitualmente se encuentran bien establecidas, se basan en conocimiento actual, cuentan con mucha investigación y aplicación tecnológica de vanguardia en su cultivo, procesamiento, almacenamiento, transporte y otras operaciones. Son eficientes e impulsadas por la demanda. Por el contrario, las cadenas de valor de NUS se caracterizan por una serie de imperfecciones que reducen su eficiencia. A menudo se encuentran mal establecidas, no poseen medios estándar de transporte y/o buenas carreteras que las vinculen con los mercados, los actores de estas cadenas de valor (como productores, procesadores, mayoristas y exportadores) se encuentran mal conectados entre sí o ni siquiera saben la existencia de uno y otro. Estas condiciones representan desafíos importantes para la comercialización exitosa de las NUS en los mercados de exportación. Otras diferencias importantes a lo largo de las distintas etapas de las cadenas de valor se observan en la producción, procesamiento y logística dentro de la cadena, como se explica a continuación:

Producción

En la mayoría de casos, las NUS se producen a pequeña escala y de manera informal, lo cual significa que no es a nivel profesional ni con miras a ampliar la escala, sino a nivel individual, familiar o comunitario. Frecuentemente no existen extensiones significativas de área donde se cultiven. Muchas especies de NUS (hortalizas de hoja, frutas, especias o plantas medicinales) también se cosechan directamente de la naturaleza para consumo familiar, para intercambio o venta en los mercados locales. Los cultivos básicos, en cambio, se producen y comercializan como una importante fuente de ingresos para los agricultores y otros actores de la cadena de valor. Los cultivos básicos usualmente cuentan con prácticas avanzadas y mecanizadas de cultivo y de cosecha, lo cual no sucede en el caso de las NUS, cuyas cosechas no cuentan con la infraestructura adecuada de almacenamiento.

Procesamiento

Después de la producción y cosecha, el siguiente paso en la cadena de valor es el procesamiento. Para los cultivos básicos, las tecnologías e instalaciones de apoyo para el procesamiento se encuentran bien establecidas, mientras que en el caso de las NUS generalmente se carece de conocimiento, tecnología e instalaciones para las operaciones de procesamiento. Por ende, en la mayoría de los casos, si hubiera empresarios interesados en llevar las NUS al mercado, sería necesario invertir en tecnologías e instalaciones adecuadas para su procesamiento. Tales tipos de intervención son particularmente relevantes para llevarlas a mercados de exportación. Asimismo, puesto que muchas NUS no pueden comercializarse en los mercados de exportación debido a su corta vida útil, se requiere de tecnologías eficientes de procesamiento. De hecho, son muchas las NUS que son rechazadas en los mercados precisamente a causa de su breve periodo de vida útil, antes de descomponerse. Por otra parte, el enorme avance de tecnologías que ha beneficiado la difusión de cultivos básicos podría aprovecharse, con pequeños ajustes técnicos, para prolongar la vida útil de muchas NUS, lo cual constituye un área de investigación práctica que valdría la pena explorar al investigar oportunidades de exportación de estas especies.

Logística dentro de la cadena productiva

Después de la cosecha y el procesamiento, el producto final de las NUS debe ser transportado, es decir, entregado en los puntos de acopio, bodegas de mayoristas o puertos, desde donde se despacharán a mercados más lejanos o a los establecimientos de los minoristas. Con frecuencia, este paso representa un gran desafío. Mientras los productos básicos cuentan con disposiciones logísticas completamente operativas, las NUS enfrentan una logística imperfecta o inexistente. Los cultivos básicos se producen en áreas dedicadas solo a su cultivo y de extensión considerable, bien conectadas con sistemas confiables de comunicación. Por el contrario, las NUS generalmente se producen en áreas remotas, de difícil acceso, a pequeña escala, en pequeñas parcelas de terreno, intercaladas o en los patios de los hogares, lo cual hace que su transporte sea una tarea ineficiente y difícil. Con el fin de llevar exitosamente las NUS a los mercados internacionales, es fundamental establecer una buena logística para su entrega (que se haga de manera oportuna y protegiendo la calidad del producto).

La Tabla 1 muestra las principales características de cadenas de valor globales y las diferencias entre cadenas de productos básicos y cadenas de NUS. Las cadenas de valor de productos básicos son significativamente impulsadas por capital (ya sea industrial o comercial), lo cual hace falta en las cadenas de NUS.

Tabla 1. Principales características de las cadenas de valor globales en comparación con las cadenas de valor de NUS (de Gereffi, 1999, modificada)⁵

Características clave	Cadenas de valor de productos básicos		Cadenas de valor de NUS
	Impulsadas por los productores	Impulsadas por los compradores	
Motores de las cadenas de valor globales de productos básicos	Capital industrial	Capital comercial	Ninguno o muy poco capital
Competencias esenciales	Investigación y desarrollo, producción	Diseño, comercialización	Cultivo
Barreras de entrada	Economías de escala	Economías de alcance	Economías de alcance
Sector económico	Bienes de consumo duraderos, bienes intermedios, bienes de capital	Bienes de consumo no duraderos, sector agrario, sector salud	Mayormente el sector agrario
Industrias típicas	Automóviles, computadoras, aeronáutica, etc.	Ropa, calzado, juguetes, alimentos y piensos, productos medicinales	Mayormente alimentos y piensos, productos de medicina tradicional
Propiedad de empresas manufactureras	Empresas transnacionales	Empresas locales, predominantemente en países en desarrollo	Empresas locales, predominantemente en países en desarrollo
Principales nexos a redes	Basadas en inversión	Basadas en comercio	Basadas en comercio
Estructura predominante de la red	Vertical	Horizontal	Horizontal

⁵Gereffi, G.; A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries, Duke University, Durham, 1999, p.9.

Puntos de entrada para incrementar la oferta de NUS para los mercados de exportación

Por definición, las NUS son subutilizadas y sus valores actuales (incluido el económico) no se captan en su totalidad. Fomentar su uso mediante una mejor comercialización (también a nivel internacional) podría ser una interesante oportunidad para explorar. Sin embargo, antes de abordar el plano comercial, también es necesario tratar adecuadamente el plano de la oferta. En ese sentido, existen dos factores principales que frecuentemente limitan la oferta de NUS para los mercados de exportación: la cantidad y la calidad del producto.

Cantidad

Con el fin de aumentar la cantidad de NUS para los mercados de exportación, se debe promover el interés por producir NUS y así desarrollar una oferta sostenible que cubra mayores demandas. En los siguientes párrafos se describen los factores que desempeñan una función en el incremento de la oferta para comprender mejor cómo se puede abordar la oferta de manera más eficaz.

La literatura sobre NUS generalmente identifica tres elementos relevantes en relación con el incremento de su suministro: (1) la brecha existente entre el potencial valor de uso actual o percibido, comparado con su valor económico,⁶ (2) abundancia local⁷ del producto frente a una demanda global limitada y (3) falta de conocimiento científico.

A su vez, el valor de uso se puede describir en sus dos dimensiones de valor público y privado. El valor público procede de la contribución de las NUS a la agrobiodiversidad y servicios ecosistémicos, su contribución a la vida tradicional y cultural y su contribución a la nutrición de la sociedad en su conjunto. Por su parte, el valor privado procede de la contribución de las NUS a la generación de ingresos de productores o recolectores primarios y otros actores de la cadena de valor, su contribución a la mitigación de las pérdidas de cosecha y crisis de producción y su contribución a que personas individuales posean dietas variadas y nutritivas, además de beneficios medicinales y culturales. En esta Guía, nos centramos en el valor privado de las NUS, como factor clave para lograr su comercialización exitosa en mercados internacionales.

El poco interés por cultivar y producir NUS a menudo se basa en que se priorizan otros cultivos por encima de ellas por su mayor valor de mercado que se espera brinde mayores ingresos. Esto provoca que el valor privado de las NUS también sea bajo en comparación con los productos básicos u otros cultivos mejor establecidos. Asimismo, los cultivos establecidos a menudo también reciben apoyo del gobierno (p. ej., mediante subsidios para la compra de insumos agrícolas o sistemas de adquisición que aseguran la venta de sus cosechas al gobierno), lo cual hace que sus cadenas de suministro y comercialización funcionen mejor.⁸

Por tanto, la pregunta clave en este punto sería: “¿qué tipo de incentivos incrementarían el interés de los productores en dedicarse al suministro de NUS en vez de enfocarse en otros cultivos?”

La respuesta es sencilla: “el único medio de acción que inducirá a los actores de la cadena de valor a embarcarse en la producción de más NUS (para cubrir la demanda doméstica o de exportación) va a ser incrementar el valor privado de su producción, por medio del aumento de su rentabilidad”. Pero esto se debe realizar a través del aumento sostenible de la demanda de mercado. Con seguridad, las intervenciones de mercado, como subsidios u otras formas de apoyo, podrían aumentar la rentabilidad y así el interés en producir NUS; sin embargo, existe el riesgo de que estas intervenciones sean por poco tiempo, que no sean sostenibles y que se proporcionen en forma de “ayuda para el desarrollo” y no como contribución a la creación y mantenimiento de un mercado sostenible.

Por eso, con el fin de aumentar la rentabilidad, es necesario que crezca la demanda y/o posiblemente los precios de mercado de las NUS. Una vez más, esto debe basarse en el mecanismo de oferta y

⁶Gruère, Giuliani, Smale, 2006, p. 5.

⁷La abundancia local dentro de este contexto, se refiere a que estas especies se recolectan o producen en áreas geográficamente restringidas, con lo cual ofrecen un buen suministro para satisfacer únicamente las necesidades locales.

⁸Gruère, Giuliani, Smale, 2006, p. 5.

demanda del libre mercado y no impulsado por intervenciones públicas.

Calidad

El otro elemento importante en el contexto de la exportación de NUS es la calidad. Desafortunadamente, en muchos casos, la calidad de las NUS no cumple con los estándares internacionales. La falta de conocimientos y habilidades en la producción de las NUS, según los estándares internacionales de calidad muchas veces resulta en una baja productividad y productos de mala calidad. Por lo tanto, junto con la cantidad, la calidad de la oferta debe abordarse adecuadamente para lograr el éxito en la exportación de NUS.

La falta de conocimiento y habilidades adecuadas para la producción de NUS de buena calidad para la exportación se puede solventar mediante intervenciones apropiadas de desarrollo de capacidades. En ese sentido, es necesario señalar que el desarrollo de capacidades, según las recomendaciones del Marco Operacional de NUS, es un área en que la intervención de terceras partes (ONG, organismos gubernamentales o internacionales, como el FIDA) constituiría una buena estrategia, pues los productores locales a menudo no se encuentran en posición de implementar esas actividades por falta de experiencia, medios económicos o simplemente, falta de organización. Sin embargo, antes de embarcarse en un programa de desarrollo de capacidades, debería existir una demanda de mercado confirmada o al menos un pronóstico de que la NUS para la cual se van a desarrollar las capacidades, se venderá satisfactoriamente en el mercado. Pero ¿cómo evaluar la demanda o desarrollar un pronóstico para el mercado de exportación de las NUS? La respuesta es: mediante un análisis detallado de mercado. Si tomamos en consideración que esta Guía está dirigida principalmente a actores del FIDA que podrían estar interesados en fomentar la exportación de las NUS, sería muy recomendable llevar a cabo tanto un análisis serio de la demanda de las NUS en el mercado internacional como una evaluación a fondo de la calidad actual de sus productos. Solo cuando se haya confirmado la existencia de cierta demanda de mercado de exportación y obtenido una sólida descripción de la calidad de los productos, y solo entonces, es razonable considerar e implementar medidas de desarrollo y mejora de las capacidades.

Desarrollo de capacidades para mejorar la calidad

Cuando se trata de desarrollo de capacidades para mejorar la calidad para mercados de exportación, debemos enfocarnos en dos ámbitos en específico: a) los requisitos de calidad y b) certificaciones internacionales,⁹ los cuales se describen brevemente a continuación.

Requisitos de calidad

El primer paso para mejorar la calidad de un producto de NUS es un análisis de brechas para evaluar el estado actual de la calidad de los productos de NUS que se obtienen y los requisitos de calidad del (los) potencial(es) mercado(s) de exportación que se está(n) considerando. Con ese análisis de brechas se deberían conocer los requisitos de calidad del (los) mercado(s) de interés. Sin embargo, dado que las NUS comprenden una gran variedad de especies y los mercados potenciales podrían ser muchos, esta Guía no enunciará ningún conjunto específico de requisitos de calidad, sino más bien recomendará algunos sitios web relevantes donde se encuentran características típicas de calidad de productos agrícolas que pueden consultarse libremente. Por ejemplo, con respecto a la Unión Europea, los requisitos de calidad se pueden encontrar el sitio web del servicio oficial de información de la UE;¹⁰ también se proporciona información adicional en organismos de promoción de países europeos, como el CBI de los Países Bajos (el Centro para el fomento de las importaciones en los países en desarrollo).¹¹ El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) también ha recopilado normas de importación de la UE y también se encuentra en línea.¹² Mediante la consulta de esos documentos, será posible identificar brechas existentes en cuanto a la calidad de las NUS y se podrá elaborar un plan para

⁹Para obtener una cobertura más exhaustiva de las iniciativas de desarrollo de capacidades del FIDA, se recomienda al lector consultar el documento del FIDA titulado "Plan de desarrollo de capacidades para respaldar la incorporación de la nutrición" que también cuenta con una serie de referencias a NUS.

¹⁰Ver: <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/trade-regime-and-general-product-safety>, sitio web consultado el 23.11.2018.

¹¹Ver: <https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/buyer-requirements/>, sitio web consultado el 23.11.2018.

¹²Ver: <https://www.usda-eu.org/trade-with-the-eu/eu-import-rules/>, sitio web consultado el 23.11.2018

abordarlas mediante intervenciones de desarrollo de capacidades (dirigidas a capacidades de infraestructura o de las personas).

Basados en nuestra experiencia, los requisitos comunes de calidad que generalmente se aplican en los mercados de exportación de productos agrícolas incluyen los siguientes:

- Códigos específicos por país para alimentos y piensos, como el código alemán de alimentos y piensos.¹³
- Reglamento sobre agricultura ecológica de la UE (si se desea exportar productos orgánicos): referirse al Reglamento del Consejo (CE) No. 834/700 sobre producción y etiquetado de los productos ecológicos.
- Legislación local con respecto a valores de micotoxinas, valores de contaminación, metales pesados, parámetros microbiológicos
- Legislación relacionada con tratamientos (no irradiación, no fumigación, no sulfitos)

Por último, es importante mencionar que, aunque los productores de NUS no puedan cumplir con todos los requisitos de calidad desde el principio, se recomienda que procuren cumplir con la mayoría (si no con todos los requisitos) a mediano plazo; tal proceso también puede contar con la orientación de un plan de acción estratégico que describa debidamente los plazos, costos que implica, presupuesto disponible y recursos humanos para cada intervención.

Certificaciones internacionales

Con el fin de demostrar a los potenciales compradores que los estándares de calidad se han cumplido satisfactoriamente en la producción (o colecta en estado silvestre) de las NUS, las certificaciones serán fundamentales. De hecho, estas permitirán a los compradores evaluar mejor la calidad del producto, reduciendo así los riesgos de compra. Entre los estándares de calidad que los compradores buscan comúnmente en los mercados internacionales, se deben mencionar los siguientes:

- Concepto de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (APPCC) en la producción y el procesamiento
- Certificación según la norma ISO 9001 (general)
- Certificación según la norma ISO 14001 (ecológica)
- Certificación según la norma ISO 22000 (inocuidad de los alimentos)
- Buenas prácticas agrícolas (BPA) Globales¹⁴
- Certificaciones para productos orgánicos, como UE-ecológica (de conformidad con el reglamento 834/700), USDA orgánica (para el mercado estadounidense) o JAS (norma orgánica japonesa)
- Otras certificaciones de calidad, como la IFS (*International Featured Standards*) y BRC (Consortio de Minoristas Británicos)

De todas las certificaciones mencionadas, las BPA Globales se consideran las más importantes, una especie de “boleto de entrada” a los mercados mundiales.

Como se indicó en la sección anterior, los productores de NUS que deseen exportar sus productos deben cumplir con los requisitos básicos de calidad, como el manejo efectivo de contaminantes y mantener los parámetros microbiológicos y valores de pesticidas bajo estricto control. Se recomienda encarecidamente que se demuestre el cumplimiento de estos parámetros mediante análisis relevantes efectuados por laboratorios acreditados.¹⁵ Una vez se cumplan esos requisitos se puede hacer un primer intento de

¹³Ver: <https://www.gesetze-im-internet.de/lfgb/>, sitio web consultado el 23.11.2018.

¹⁴Ver: <https://www.globalgap.org/es/index.html>, sitio web consultado el 23.11.2018.

¹⁵Nota: los compradores internacionales solicitarán análisis de laboratorios reconocidos y acreditados.

exportar la(s) NUS de interés a los mercados internacionales.

Solo cuando se logre un nivel razonable de cumplimiento de estos requisitos básicos de calidad y se mantenga un control continuo, los productores se esforzarán por obtener más certificaciones. Puesto que las certificaciones son procesos costosos, el financiamiento de estas puede representar una dificultad. En ese sentido, asociaciones como ONG o programas de desarrollo rural (como los que apoya el FIDA) pueden desempeñar una función estratégica financiando certificaciones internacionales de calidad para los productores y eso sería muy valioso, especialmente para aquellas NUS que manejan los pueblos indígenas, asociaciones de mujeres o jóvenes.

Cómo vincular las NUS con los mercados de exportación

Antes de abordar temas de calidad y certificaciones, es necesario que los actores de la cadena de valor (CV) interesados en exportar su producción de NUS verifiquen una serie de precondiciones básicas.

Quizá la mejor forma de revisar dichas precondiciones es que los productores se hagan la pregunta básica de *¿por qué la(s) NUS no han alcanzado un mercado más amplio hasta ahora?* Con ese fin, una serie de situaciones, como las que se presentan a continuación, pueden ayudar a los actores a responder esa pregunta tan fundamental:

- **Presencia de una barrera económica**
 - Pocos o ningún incentivo económico, es decir, los productores ganan más dedicándose a la producción de otros cultivos o no están recibiendo un margen de beneficio por la venta del producto, en relación con el consumo doméstico.
 - Falta de recursos financieros, es decir, los productores podrían vender en un mercado más amplio, pero se abstienen de hacerlo a causa de barreras financieras (p. ej., inversiones iniciales en infraestructura, producción y servicios básicos para el procesamiento).
- **Presencia de una barrera física**
 - Presencia de rasgos desfavorables en el producto, es decir, no se pueden transportar porque se deterioran rápidamente.
 - Falta de infraestructura, es decir, no se puede transportar la producción, porque no hay infraestructura (p. ej., acceso a carreteras o barcos).
- **Presencia de una barrera de información**
 - Falta de información, es decir, los productos no llegan a los mercados, porque los actores del mercado (productores/acopiadores, compradores, mayoristas) no conocen la existencia del otro o no entienden claramente las características, calidades, precios y cantidades de los productos de NUS.
 - Falta de contactos, es decir, los productores, acopiadores y proveedores de los países de origen no tienen contacto con compradores potenciales de mercados internacionales.

Revisar estos posibles escenarios ayudará a los productores a comprender mejor las barreras existentes que pueden estar siendo subestimadas o ignoradas. A continuación se presentan algunas sugerencias con respecto a cómo abordar las barreras económicas, físicas y de información más relevantes.

Barreras económicas

Acorde con lo que se discutió anteriormente, existen dos tipos de intervenciones que se pueden llevar a cabo para abordar los dos tipos más comunes de barreras económicas:

- ➔ Aumentar la cantidad producida de NUS mediante incentivos a su cultivo/procesamiento (lo cual debe hacerse en paralelo con un aumento de la demanda total, que a su vez dará lugar al

incremento del precio del producto). Esto probablemente llevará a los productores a conseguir un mayor margen de beneficio, aumentando así su interés en producir NUS.

- ➔ Facilitar la producción mediante apoyo financiero cuando la falta de recursos constituya un obstáculo.¹⁶

Ambos tipos de intervención deben tomarse en consideración para vincular las NUS a los mercados de exportación y se recomienda que los productores efectúen una evaluación adecuada para que, de las dos opciones, escojan la mejor solución.

Barreras físicas

Al igual que para la comercialización de cualquier tipo de producto agrícola, las NUS (en bruto o procesadas) también deben llegar físicamente a los mercados de interés, es decir, es necesario transportarlas. Aunque esta operación puede llegar a ser más bien simple en el mercado local, sí supone un gran desafío cuando los actores de la CV se dirigen a mercados de exportación. Habitualmente, las NUS crecen en áreas rurales, remotas, en pequeños campos muchas veces ubicados en países en desarrollo. Mientras los cultivos básicos se recogen en camiones u otro tipo de vehículo de manera relativamente fácil y se transportan a una red bien conectada de instalaciones de acopio o procesamiento del producto, las NUS por lo general no cuentan con acceso a medios transporte y/o instalaciones de almacenamiento. Asimismo, muchas NUS pueden proceder de cosechas en estado silvestre que se llevan a cabo en áreas remotas, donde es posible que no existan medios o rutas confiables de transporte. Como ejemplo de esa situación podemos citar la cadena de valor del baobab (*Adansonia digitata* L.) en Malí y Benín.¹⁷ En estos países, los árboles de baobab crecen de forma natural en el campo, donde los recolectores seleccionan hojas y frutos que luego llevan a los acopiadores en los poblados principales y son estos últimos los que los venden a los mayoristas.¹⁸ La colecta y acopio de productos de baobab es un proceso manual que llevan a cabo familias o pequeños agricultores locales, muy a menudo con la participación de pueblos indígenas, mujeres y jóvenes.

Otro ejemplo es la cadena de valor de la alcaparra (*Capparis spinosa* L.) en Siria. Los recolectores, en su mayoría niños y mujeres, juntan capullos de alcaparra y los entregan a un “jefe recolector”, que les proporciona recipientes para la colecta, instalaciones de acopio y define los precios de compra.¹⁹ Luego las alcaparras se venden a comerciantes locales privados, que a su vez las venden a compradores extranjeros (mayoristas).²⁰ El primer paso de esta cadena de valor (la recolección y acopio donde el recolector jefe) lo efectúa la gente a pie. No es sino hasta que los medios de transporte llegan al lugar de acopio a donde las alcaparras se han llevado a pie, que estas se pueden entregar a los comerciantes locales.

Observaciones sencillas como esta ayudan a destacar también el hecho de que las cadenas de valor de NUS requieren mucha atención al detalle en todos los pasos, a menudo desde el principio, que en la mayoría de casos se da en áreas rurales remotas que presentan dificultades de medios de transporte y comunicación.

Barreras de información

Si los actores del mercado no cuentan con la información necesaria para efectuar una transacción efectiva de mercado, todas las intervenciones que superen las barreras físicas y económicas

¹⁶En algunos casos, los agricultores no producen un bien, debido simplemente a que no poseen las instalaciones o el equipo y no pueden invertir en adquirirlos. En tal caso, un financiamiento inicial (préstamo, etc.) puede facilitar la producción. Sin embargo, esto no se debe confundir con el subsidio de los productos con el fin de aumentar su rentabilidad para incrementar la cantidad producida (supervisión del mercado). Además, las subvenciones que no tienen que reembolsarse pueden ser engañosas, pues no instan a los productores a establecer un modelo de negocio rentable.

¹⁷De Caluw_e E. (2011). Market chain analysis of baobab (*Adansonia digitata* L.) and tamarind (*Tamarindus indica* L.) products in Mali and Benin. Ph.D. thesis, Faculty of Bioscience Engineering, Ghent University, Ghent, Belgium, pp. 107-112.

¹⁸Ibd.

¹⁹Giuliani, A., Abdulkarim, N., Buerli, M., (2005). Linking Biodiversity Products to Markets to improve the Livelihoods of the Resource Poor: Case Study on the Market Chain of Capers in Syria, International Plant Genetic Resource Institute (IPGRI), Rome, p.3.

²⁰Ibd.

anteriormente mencionadas serán en vano. Con respecto a la comercialización de las NUS para exportación, los actores de la CV necesitan transparencia en la información, especialmente en cuanto a los siguientes aspectos:

1. Demanda
2. Oferta
3. Características del producto y calidad del producto
4. Momento de suministro (p. ej., épocas de cosecha, etc.)

A continuación se proporciona una descripción de cada uno de estos factores y sugerencias para cerrar las brechas de información:

1) Demanda

Puede que haya demanda de cierto producto, pero los productores/acopiadores que potencialmente podrían cultivarlo/cosecharlo no saben de la existencia de dicha demanda. Esto se cumple sobre todo en áreas rurales muy remotas, donde las personas difícilmente tienen acceso a información sobre demanda de los mercados de exportación, una condición que se agrava entre pueblos indígenas, mujeres y jóvenes. Debido a las dificultades de acceso a este tipo de información en general, se recomienda buscar apoyo de terceras partes, como ONG, actores especializados del sector privado u organismos gubernamentales. Conviene destacar también que, si bien los cultivos básicos cuentan con un sistema bien articulado de información comercial, disponible también en internet, no es el caso de las NUS, para las cuales no existen sistemas de inteligencia de mercado a nivel local, nacional ni internacional que pueda brindar una mínima orientación a los empresarios interesados en desarrollar sus cadenas de valor y/o sus mercados.

2) Oferta

De la misma manera que los productores necesitan conocer la posible demanda de una cierta NUS en el mercado internacional, los compradores potenciales también necesitan saber sobre la oferta. Esta también constituye una tarea difícil y la mayoría de las veces los compradores optan por obtener NUS de un “mercado anónimo”, en vez de buscar un área específica de suministro y hacerse una mejor idea de la situación de la oferta. Los capullos de alcaparra, por ejemplo, han sido ampliamente cultivados y cosechados de manera tradicional en toda la región mediterránea desde hace siglos (donde Italia es uno de los países que ha alcanzado los niveles más altos de organización en cuanto a su cultivo y comercialización). Pero desde hace relativamente poco tiempo (hace unos 20 años), esta cadena de valor alcanzó un nivel de desarrollo razonable en Siria,²¹ lo cual significa que se debe informar a los compradores en el mercado internacional sobre el suministro de este producto proveniente de ese país, en caso de querer convertirse en compradores y empezar a ampliar su rango de abastecimiento a los productores locales.

3) Características del producto y calidad del producto

Los posibles compradores de los mercados de exportación deben conocer:

- 1) Características generales de un producto
- 2) Cualidades específicas de un producto

Características o rasgos generales son aquellos que son específicos de una especie en particular, es decir, los rasgos que le confieren su singularidad a la NUS, con respecto a otras especies o productos (p. ej., contenido de vitaminas, minerales, aminoácidos, sustancias vegetales secundarias, como polifenoles, etc.). Por ejemplo, la maca (*Lepidium meyenii* Walp.) ha sido un alimento local en las comunidades andinas por mucho tiempo, con una distribución geográfica muy limitada en el área de Junín en Perú.²² Sin embargo, durante los últimos 10 años, la información sobre sus características especiales

²¹Giuliani, A., Abdulkarim, N., Buerli, M., (2005), p.3.

²²Hermann, M. and J. Heller, editors. 1997. Andean roots and tubers: Ahipa, arracacha, maca and yacon. Promoting the conservation and use of underutilized and neglected crops. 21. Institute of Plant Genetics and Crop Plant Research, Gatersleben/International Plant Genetic Resources Institute, Rome, Italy, p. 182.

favorables para la salud se ha diseminado por todo el mundo gracias a internet, de donde surgió el interés de los compradores en los mercados internacionales. La popularidad de la maca fue impulsada por algunos hallazgos científicos que respaldan la creencia tradicional de las funciones benéficas que desempeñan las raíces de este cultivo en temas relacionados con medicina reproductiva.²³

La información sobre la calidad de un producto describe la calidad específica de un producto de NUS en particular o un lote específico de este, o en relación con su productor, región o fabricante. Las raíces de maca, por ejemplo, existen en diferentes variedades (amarillas, rojas, negras), cada una de las cuales puede tener un atractivo diferente para los consumidores. Asimismo, la maca se ofrece al mercado internacional como polvo simple, polvo gelatinizado, polvo con contaminación reducida de microorganismos, en extracto de polvo a razón de 10:1 o 30:1, como un compuesto soluble en agua, etc.²⁴ Junto con los rasgos generales de un producto, la información sobre la calidad debe ponerse a disposición de los compradores potenciales en los mercados de exportación.

4) Momento de suministro

Por último, los compradores en los mercados internacionales, como los mayoristas de ingredientes naturales, necesitan saber si un producto de NUS tiene alguna limitación de abastecimiento debido a una época de cosecha limitada. Esto tendrá un impacto en el comportamiento del comprador (p. ej., los mayoristas se abastecerán con mayores cantidades en la época de cosecha cuando hay existencia del producto y así poder suministrar el producto a sus clientes en la temporada baja). Los productores y procesadores en el lugar de origen deben tomar en consideración estas adaptaciones del comportamiento de los compradores, con el fin de asegurar suficiente suministro de producto.

Combinaciones

Finalmente, una vez superadas las barreras anteriormente descritas, se debe identificar al comprador correcto y hay que acercarse a él. En el comercio internacional, sobre todo en materia de productos agrícolas y, específicamente, en el caso de productos para nichos de mercado, existe una brecha bilateral de información. Dicha brecha representa inseguridad y riesgo para las dos partes. Abordar la brecha de información de las dos partes permitirá las denominadas “combinaciones” que se describen a continuación.

Por una parte, los productores y proveedores de NUS de países en desarrollo no poseen experiencia vendiendo a mercados internacionales y tienen muy poca o ninguna experiencia en tratar con clientes internacionales. Los productores sin experiencia en mercados internacionales carecen de información sobre las formas de negociación utilizadas en ese contexto, poseen conocimiento limitado sobre precios, calidad y estándares y esta situación constituye un disuasorio para los productores y proveedores interesados en acercarse a los mercados internacionales, que en última instancia da lugar a un riesgo percibido de exportar.

Por otra parte, es posible que los compradores de los mercados internacionales no sepan de la existencia de un producto. Les falta información sobre los rasgos del producto, la calidad específica del producto y, lo más importante, carecen de información sobre la credibilidad y confiabilidad del (los) productor(es). Esto da lugar a un riesgo percibido de abastecerse de estos nuevos productos.

La solución a este problema son las denominadas “combinaciones”. Las combinaciones internacionales entre proveedores y compradores, ayuda a ambas partes a superar los temas mencionados anteriormente y a reducir los riesgos de las negociaciones para los productores que no están familiarizados con la comercialización internacional.

Entre las oportunidades de combinación se encuentran:

- a) Ferias internacionales
- b) Ferias locales

²³Gonzales, G.F., Ethnobiology and Ethnopharmacology of *Lepidium meyenii* (Maca), a Plant from the Peruvian Highlands. *Evid Based Complement Alternat Med.* 2011;2012:193496.

²⁴Ingredientes de Nature's, listado de productos 2018, NATURE'S INGREDIENTS GmbH, Neckarsulm, Germany.

- c) Misiones para realizar compras
- d) Alianzas público-privadas

a) Ferias internacionales

Las ferias internacionales constituyen LA MAYOR oportunidad de presentar productos a una audiencia internacional. Brindan acceso a un considerable número de compradores potenciales al mismo tiempo, con lo que se reducen los costos de viaje y transacción. Dichos eventos ofrecen una excelente oportunidad para llegar a acuerdos, para evaluar la situación y competencia actual en el mercado y para establecer contactos personales.²⁵ Las ferias internacionales desempeñan una función estratégica en la exportación de NUS a mercados internacionales. Sin embargo, constituyen a la vez un enorme desafío para la mayoría de los productores de países en desarrollo que no están preparados para asistir a estos grandes encuentros, presentar sus productos y establecer vínculos con compradores potenciales. Por esa razón, los organismos de promoción de exportación y oficinas de comercio internacional de los países de origen, así como los organismos de importación de los mercados de interés, ofrecen a los pequeños y medianos productores de países en desarrollo esquemas para participar en ferias de comercio internacional. Por tanto, sería una buena idea que los productores locales buscaran la asistencia de esos organismos, una inversión que en realidad vale la pena considerar como una meta a mediano plazo de su actividad empresarial con NUS.

b) Ferias locales

En comparación con las ferias internacionales, las ferias locales representan una mejor oportunidad para exponer la capacidad de una región, industria o sector de un país dado de producir ciertos productos. Un buen ejemplo de una feria local específica para un sector es la feria nacional agropecuaria de Argentina “La Rural”,²⁶ donde el país expone todas sus capacidades agropecuarias a las personas de la agroindustria. En comparación con ferias internacionales, las ferias locales atraen mayormente a una audiencia local. En general, los compradores de los mercados internacionales llegarán a las ferias locales solo si ya se encuentran activos en esa región en particular, ya cuentan con contratos o están en misiones para realizar compras de parte de oficinas extranjeras de promoción de importaciones, como el CBI neerlandés, el Servicio alemán de información para las importaciones (IPD) o el programa SIPPO de Suiza. Un tipo más específico de feria agrícola es la feria de agrobiodiversidad, como la que se organiza específicamente para granos andinos en Bolivia. Estas ferias de agrobiodiversidad se especializan en la exposición de diferentes variedades de NUS específicas, con el fin de fomentar el cultivo de diferentes especies y preservar así la agrobiodiversidad.²⁷

Las ferias locales también desempeñan una función importante preparando a los productores de NUS para que se vinculen con mercados internacionales. Los exportadores de NUS pueden exhibirse o entrenarse en temas, como la logística de las ferias comerciales, diseño del quiosco, material informativo, logística de las muestras de producto, captación de clientes, llegar a acuerdos y documentación. Una vez que los productores participantes/exportadores potenciales han asistido satisfactoriamente a estas ferias y se han exhibido o entrenado en esos temas, se encontrarán más preparados para dar el siguiente paso de asistir a ferias de comercio internacional.

c) Misiones para realizar compras

Son expediciones comerciales de importadores, fabricantes y mayoristas de una misma industria para comprar y ordenar bienes de un cierto mercado, país o región. A veces, las misiones de compra son organizadas por oficinas de promoción de importaciones o comercio de gobiernos nacionales (p. ej., IPD, CBI, SIPPO), asociaciones industriales o los mismos importadores. Dichas misiones reducen los costos de transacción de los importadores. Durante estas misiones, los importadores pueden conocer a diferentes

²⁵Koolman, K., (2016), Foreign trade fair participation. A Guide to successful trade fair participation for small and medium-sized exporters from developing countries, Publisher: Import Promotion Desk (IPD), Bonn, p. 5, available on: <https://www.importpromotiondesk.de/en/media-centre/publications/>, sitio web consultado el 24.11.2018.

²⁶<http://www.larural.com.ar/>, sitio web consultado el 24.11.2018.

²⁷Padulosi, S., et. al., 2014, A Holistic Approach to Enhance the Use of Neglected and Underutilized Species: The Case of Andean Grains in Bolivia and Peru, publicado en: *Sustainability* 2014, 6, 1283-1312; doi:10.3390/su6031283, p. 1293-1294.

exportadores/productores al mismo tiempo. Muy a menudo, los productores participantes han sido precalificados por la organización respectiva, para que cumplan con los estándares de calidad y suministro que requieren las empresas compradoras.

Para que una intervención de este tipo logre integrar a los productores/exportadores a las misiones de compra, es necesario que los productores se encuentren conectados con los organizadores de dichas misiones. Muy frecuentemente, las cámaras de comercio exterior de los países de origen conocen sobre las misiones para realizar compras y, por ende, son puntos importantes de entrada para establecer un vínculo.

d) Alianzas público-privadas

Las Alianzas público-privadas (APP) son una forma de incentivar las inversiones del sector privado en cadenas de valor agrícolas, *aunque la evidencia con respecto a la efectividad de las APP en impulsar la inversión privada en cadenas de valor agrícolas deficientes y el impacto de dichas intervenciones en los pequeños productores aún es limitada*.²⁸ Las APP son mecanismos para reunir a actores del sector privado de países desarrollados (compradores) y actores del sector privado de países en desarrollo (en este caso, los productores de NUS) con un actor del sector público, como tercera parte. Los objetivos de las APP pueden ser el desarrollo de nuevos productos, basados en productos agrícolas (NUS), la instalación de la infraestructura necesaria, el mejoramiento de la calidad o el logro de certificaciones internacionales con el fin de poder exportar a mercados internacionales. Un ejemplo de APP es la capacitación exitosa que se llevó a cabo con productores de manteca de Karité (*Vitellaria paradoxa*) de Malí, organizada por la marca alemana de cosméticos orgánicos “Börlind” y promovida por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).²⁹ En el Recuadro 2 se proporciona un listado de servicios y oficinas de promoción de importaciones que se pueden contactar para obtener información sobre mercados de exportación.

Recuadro 2. Listado de servicios y oficinas de promoción de importaciones

El siguiente listado de oficinas y organizaciones nacionales de promoción de importaciones brinda un primer punto de entrada para facilitar el acceso productores de NUS a información sobre mercados de exportación y posiblemente establecer primeros contactos con clientes:

- Plataforma austriaca de importaciones www.handelsverband.at
- Centro de comercio para el desarrollo de Bélgica (TDC) www.befair.be
- Servicio de Delegados Comerciales de Canadá (Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional) www.tradecommissioner.gc.ca
- Centro para el fomento de las importaciones en los países en desarrollo de los Países Bajos (CBI) www.cbi.eu
- Servicio alemán de información para las importaciones (IPD) www.importpromotiondesk.com
- Centro de Comercio Internacional (ITC) www.intracen.org
- Programa de Promoción de las Importaciones en Suiza (SIPPO) www.sippo.ch
- Red de la organización de promoción del comercio (Red OPC) <http://www.intracen.org/itc/trade-support/the-tpo-network-world-conference-and-awards/>
- Administración de Comercio Internacional del Departamento de Comercio de los Estados Unidos www.trade.gov

Estrategia para incrementar la demanda de NUS en los mercados de exportación

La demanda de bienes en los mercados se define como la disposición y capacidad del comprador de adquirir un bien a un precio dado. En el caso de cultivos comerciales, son 5 los factores que determinan la

²⁸Poulton, C., Macartney, J., Can Public-Private Partnerships Leverage Private Investment in Agricultural Value Chains in Africa? A Preliminary Review, World Development Vol. 40, No. 1, pp. 96-109, 2012.

²⁹Certified karité butter from Mali, publicado por: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Registered Offices: Bonn and Eschborn, Germany Sector project on Cooperation with the Private Sector/ Corporate Responsibility for Development, 2015, disponible en: <https://www.developp.de/en/projects-and-success-stories-developppde-success-stories/sequa-boerlind-mali/>, sitio web consultado el 24.11.2018.

demanda:

1. Precio del producto
2. Ingreso de los consumidores
3. Precio de productos alternativos
4. Preferencias de los consumidores
5. Expectativas sobre la evolución futura del precio de un bien determinado

Por lo general, si se asume que los factores 2 a 5 se mantienen estables, el factor precio se utiliza para modular la demanda y la oferta. Los precios bajos dan lugar a una alta demanda del consumidor y baja oferta, mientras los precios altos derivan en una oferta alta y una demanda baja. Sin embargo, aplicar esta lógica a la exportación de NUS no es realista, pues ningún productor/exportador de NUS tendrá la capacidad de influir en los precios de los bienes de manera que se puedan controlar. ¡Utilizar el precio como disparador de la demanda no funciona en los mercados de exportación de NUS!

Antes de empezar a impulsar la demanda de una NUS en un determinado mercado, recomendamos seleccionar estratégicamente el mercado de interés para exportar el producto. Esto se puede hacer con ayuda de los factores enumerados anteriormente. De manera que los exportadores de NUS seleccionarán su mercado potencial basándose en:

- **El ingreso de los consumidores** → dar preferencia a mercados de altos ingresos por encima de mercados de bajos ingresos
- **Precios de productos alternativos** → dar preferencia a mercados en que haya pocos o ningún producto alternativo disponible o que los precios de las alternativas sean altos.
- **Preferencias de los consumidores** → dar preferencia a mercados donde los consumidores estén dispuestos e interesados en probar nuevos productos (NUS).

Una vez seleccionado el mercado de exportación de NUS y que se hayan establecido relaciones comerciales con los compradores del mercado, se puede impulsar la demanda de ciertos NUS. Al examinar los 5 factores antes mencionados, hay solo uno en el que pueden influir los exportadores, ONG u otros actores: **la preferencia de los consumidores**. Este factor también constituye el más importante para tener éxito en la comercialización de NUS en mercados internacionales. Si no hay preferencia de los consumidores, será imposible e inútil vender NUS en un mercado. Pero, entonces, ¿cómo influir en la preferencia de los consumidores por un determinado producto (que en sí es difícil) y cómo hacerlo en mercados de exportación (más difícil aún)? Tal consideración conduce a una acción que se debe llevar a cabo antes de que la NUS se pueda comercializar en mercados internacionales, que responde a la pregunta *¿qué beneficio obtendrá el consumidor de la NUS?*³⁰ A ese respecto, es necesario que consideremos:

- a) Posibles beneficios
- b) Grupos de interés
- c) Relevancia del producto de interés.

Estos se describen brevemente de la siguiente manera:

Posibles beneficios

Beneficios que se pueden caracterizar a lo largo de la jerarquía de necesidades. Existen beneficios psicológicos, como beneficios nutricionales y para la salud, o beneficios intangibles relacionados con necesidades humanas que se encuentran en un nivel superior de la jerarquía de necesidades, como expresión personal, distinción o motivos altruistas. No todos los beneficios son relevantes para todos los

³⁰Koolman, K. (2014): Marketing neglected and Underutilised Species. Success factors of a market and consumer-oriented approach, Berlin, Germany.

consumidores, por ello se deben identificar grupos de interés que puedan constituirse en consumidores.

Grupos de interés

Los beneficios no son iguales para todos. Algunos consumidores pueden valorar un rasgo de la NUS más que otros consumidores. Es posible que a algunos consumidores no les importe un rasgo de una determinada NUS, como en el caso de los productos de moringa (*Moringa oleifera*). Los productos obtenidos de las hojas de moringa, como el polvo de hojas de moringa o té de moringa, recientemente han sido testigos de un creciente interés de parte de países como los Estados Unidos u otros países europeos. Sin embargo, no a todos les gustan o usan los productos de moringa: para algunas personas, los beneficios nutricionales y supuestos beneficios medicinales no son tan importantes, para otros, el sabor puede representar un obstáculo. El mensaje que se pretende dar con este ejemplo es que los beneficios potenciales de un producto siempre deben analizarse en el contexto de un cierto grupo de interés y se debe verificar si un determinado beneficio es relevante dentro de él.

Relevancia del producto de interés

La relevancia es el factor esencial de la preferencia, es uno de los mayores motores del consumo. Las personas estarán dispuestas a gastar dinero en un cierto producto, o incluso preferir un producto por encima de una solución alternativa, si su relevancia es mayor. A diferencia del enfoque tradicional de comercialización, donde los factores demográficos, como edad, género, profesión y educación, se utilizan para describir a un grupo de interés, la relevancia es independiente de dichos factores demográficos. La relevancia surge del interés personal, situaciones individuales, desafíos, grupos afines, entornos, tendencias, recomendaciones personales y otros factores, como la fase existencial en que se encuentre el consumidor. Con el fin de comercializar satisfactoriamente las NUS en mercados de exportación, es necesario que exista dicha relevancia o generar su necesidad.

Para saber qué características o rasgos de las NUS pueden llegar a ser relevantes, los exportadores y proveedores podrían efectuar las investigaciones de mercado y pruebas que se describen más adelante.

Madurez del mercado

Otro elemento que influye en la adopción de una NUS en el mercado de exportación es el estado de madurez del mercado de interés. Desde el punto de vista del vendedor, el nivel de madurez del mercado está determinado por el potencial de generar ingresos adicionales a largo plazo. Mientras más temprana sea la etapa de madurez en que se encuentra un mercado, mayores serán los ingresos adicionales que se generen. En etapas más tardías de madurez, en las que los consumidores ya han adoptado un producto, será más difícil generar ventas adicionales. En el contexto del mercado de exportación de las NUS, será importante verificar con anticipación si el mercado de interés se encuentra en etapa de crecimiento, cuando los consumidores aún tienen mucho interés en probar nuevos productos como las NUS.

Sin embargo, es necesario agregar que los mercados maduros, donde una determinada NUS ya se comercializa puede presentar ventajas y desventajas. En los mercados maduros, el número de consumidores que ya conocen el producto es mayor que en los mercados en etapas iniciales. Esto quiere decir que los esfuerzos para dar a conocer una NUS a las personas serán menores que los necesarios en los mercados en etapas iniciales. Eso sí, la competencia será mayor que en los mercados iniciales y en general, los esfuerzos de comunicación para comercializar una NUS específica podrían ser mayores. Por el contrario, los mercados en etapas iniciales permiten un enorme aumento de las ventas a cierto plazo y ofrecen la oportunidad de posicionarse como un proveedor destacado de un determinado producto “novedoso” de NUS.

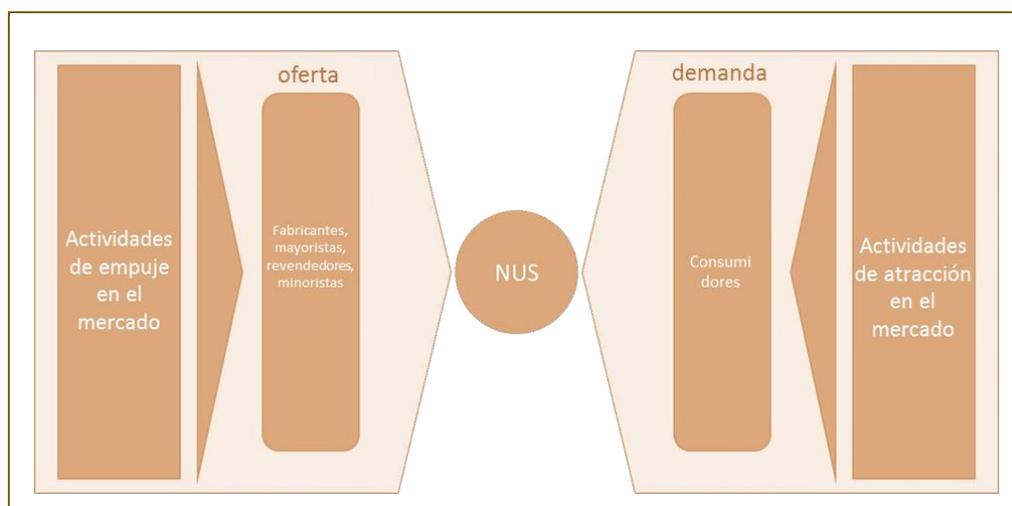
Por lo general, los mercados en etapas iniciales poseen mayor potencial y oportunidades de comercializar NUS, sobre todo porque las cuotas de mercado aún no se han concentrado en unos cuantos actores, sino todavía se encuentran dispersas entre muchos pequeños actores. Entre más maduro se torne un mercado, mayor será la concentración de cuotas de mercado en unos pocos actores.

Incrementar la demanda influyendo en las preferencias de los consumidores

Como se discutió anteriormente, es **uno solo el factor determinante** de la demanda en el que realmente pueden influir los exportadores de NUS: la preferencia de los consumidores. La preferencia determina qué producto agrícola o NUS se comprará y qué producto se puede establecer en el mercado.^{31,32} Sin embargo, la preferencia de los consumidores está influenciada principalmente por la relevancia que un determinado producto tiene para un consumidor. Para llegar a ser relevante, es necesario que el consumidor conozca el producto y usualmente, las NUS no son muy conocidas por los consumidores.

Al introducir una NUS a un nuevo mercado, se debe aplicar una estrategia de “empuje y atracción”, como se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Comercialización de empuje y atracción



La comercialización de empuje está dirigida a fabricantes, mayoristas, revendedores, minoristas y otros intermediarios dentro de la cadena de suministro, con el objetivo de que adopten la NUS como producto o ingrediente para un producto nuevo o existente. Una vez que los fabricantes adoptan la NUS como ingrediente o como producto independiente, entonces se hace visible en el mercado.

La comercialización de atracción está dirigida a consumidores finales, con el fin de crear una demanda de mercado. Aquí se parte del supuesto de que una vez los consumidores lleguen a conocer el producto y a comprender sus beneficios, lo buscarán activamente en el mercado y actuarán como la fuerza de “atracción”. Esto se basa en el conocido modelo AIDA (Figura 5). El modelo AIDA describe las etapas por las que atraviesa un consumidor desde el momento en que conoce por primera vez un producto hasta que finalmente toma una decisión de compra.

Figura 5. El modelo AIDA de consumo



³¹S. Baldermann, et. al., (2016) Are Neglected Plants the Food for the Future? *Critical Reviews in Plant Sciences*, 35:2, 106-119, DOI: 10.1080/07352689.2016.1201399

³²Schreiner, M., Korn, M., Stenger, M., Holzgreve, L., and Altmann, M. 2013. Current understanding and use of quality characteristics of horticulture products. *Scientia Horticulturae* 163: pp. 63–69.

Idealmente, el empuje y la atracción van de la mano, con el fin de crear una demanda de mercado de parte del consumidor y simultáneamente un empuje del lado de la oferta. Cuando los consumidores alcanzan la etapa de “acción” del modelo AIDA, es necesario que puedan encontrar el producto en el mercado. Esto ilustra la importancia de alinear las actividades de empuje y atracción. Si no hay oferta de un determinado producto, entonces todas las campañas de sensibilización se habrán hecho en vano. Si existe oferta en el mercado, pero ningún consumidor conoce el producto, no habrá disposición de comprarlo, con lo que no habrá ventas y los fabricantes y minoristas abandonarán la producción. La Tabla 2 resume algunas características clave de la comercialización de empuje y atracción relacionada con grupos de interés, tipos de mensaje, comunicación, punto de contacto y respaldo final de un producto general, que son útiles también en el caso de las NUS.

Tabla 2. Características principales de la estrategia de comercialización de “empuje y atracción”

Características	Comercialización de empuje	Comercialización de atracción
Grupos de interés	Fabricantes, mayoristas, minoristas	Consumidores
Mensajes principales	Ventajas del producto, características y rasgos como ingrediente, calidad, precio	Beneficios para el consumidor, facilidad de uso, recetas, guías prácticas
Tipo de comunicación	Ferias, reuniones, llamadas telefónicas, correos directos, representantes de ventas	Comunicación masiva, redes sociales, influencers, blogueros, relaciones públicas
Punto de contacto (consumidor)	En el punto de venta, menudeo	En casa, en público, por recomendaciones
Respaldo	De resultados de investigación científica, cualidades superiores de manufactura, valores nutricionales superiores	Influencers, celebridades, chefs

Campañas de sensibilización

Una forma de promover la demanda es sensibilizar a los consumidores. Ese es el punto fundamental de toda campaña de introducción de un producto. Si se sigue el modelo AIDA anteriormente mencionado, los consumidores primero deben ponerse en contacto con la existencia de un producto (atención) y así suscitar su interés. Por décadas, las campañas de sensibilización se llevaban a cabo a través de medios de comunicación masiva, como televisión, radio, periódicos y revistas, vallas publicitarias y patrocinando eventos deportivos. Esto no solo es muy costoso, sino también se caracteriza por su baja eficiencia. Esos medios de comunicación han demostrado una pérdida de cobertura, pues no se puede acceder a los destinatarios o si se llega a ellos, no se consigue abarcar a suficientes.

Con internet y redes sociales, ahora las campañas de sensibilización se pueden orientar de manera mucho más eficiente. Anunciarse en redes sociales permite dirigirse a audiencias específicas. Los blogueros e influencers cuentan con audiencias muy específicas, lo cual facilita orientarse a las audiencias correctas. Los contenidos en el mundo digital ahora se pueden compartir y distribuir en segundos, lo cual permite que las campañas “se hagan virales” en poco tiempo. Entre las posibles intervenciones que se pueden implementar para comercializar las NUS se encuentran:

- Crear contenido digital interesante para un grupo de interés específico (primeros usuarios).
- Unirse a grupos y discusiones para crear expectativa en torno a la(s) NUS.
- Participar en foros, blogs y reseñas que traten sobre NUS
- Crear material viral para fomentar la distribución entre usuarios y la difusión del contenido.
- Crear recetas y nuevas preparaciones con las NUS a comercializar
- Desarrollar cooperación en mercadeo con revistas en línea, blogueros e influencers, con el fin de diseminar el mensaje sobre los beneficios de la(s) NUS
- Crear actividades de mercadeo de guerrilla en el “mundo real” que motiven a los consumidores a compartir el contenido en línea.

Con el fin de desarrollar una campaña exitosa para un mercado extranjero, los exportadores de NUS actuarán de manera conjunta con expertos en comunicación en los respectivos mercados de interés. No se recomienda abordar el proyecto de establecer y ejecutar una campaña de sensibilización sin poseer buen conocimiento de las herramientas que existen y cómo funcionan. También es muy importante identificar claramente todos los grupos de interés y personalizar los mensajes a sus necesidades. Para identificarlos, los especialistas en comunicaciones tendrán que recurrir a la información obtenida en la investigación de mercado.

3. Temas clave en relación con la exportación de NUS

Barreras de entrada al mercado

Las barreras del mercado en el comercio internacional pueden ser altas y, en algunos casos, demasiado difíciles de superar. Existen barreras comerciales arancelarias y no arancelarias. Las barreras comerciales no arancelarias (NTB, sus siglas en inglés) son las que restringen la importación y exportación de bienes por otros medios distintos a los aranceles. Un ejemplo común de ellas es el Reglamento sobre nuevos alimentos (NFR, sus siglas en inglés),³³ que busca regular la importación de productos alimenticios a la UE que no se han comercializado en la UE antes del año 1997. El término “nuevos alimentos” puede referirse a alimentos recientemente desarrollados, innovadores, producidos utilizando nuevas tecnologías y procesos productivos, así como alimentos que tradicionalmente se consumen o han consumido fuera de la UE.³⁴

Aunque este reglamento trata principalmente sobre productos de biotecnología, productos modificados genéticamente o aquellos producidos utilizando nanotecnología y busca proteger la inocuidad de los alimentos de los consumidores europeos, también se refiere a productos agrícolas tradicionales como las NUS. Cabe destacar que muchas NUS en sus países de origen poseen una larga historia de consumo seguro y por tanto son inocuos. Sin embargo, de conformidad con el NFR de la UE, su comercialización en Europa puede estar prohibida. Resulta interesante que expertos en biocomercio hayan afirmado que la forma en que se aplica actualmente el NFR de la UE contrasta directamente con los objetivos y metas de organizaciones internacionales, como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Crops for the Future, la Alianza de Biodiversidad Internacional y el CIAT y otros organismos que buscan apoyar a los pequeños agricultores y comunidades de países en desarrollo mediante el uso del “rico patrimonio botánico para mejorar su situación económica”.³⁵

En vista de la política existente, para poder comercializar satisfactoriamente NUS en los mercados de exportación (específicamente en la UE), se deben tomar debidamente en cuenta las barreras comerciales no arancelarias (y específicamente el Reglamento sobre nuevos alimentos de la UE). Por tanto, un punto de intervención sería revisar y aclarar adecuadamente que un producto cumpla con el NFR antes de emprender cualquier otra acción para comercializar las NUS en mercados europeos.

Asimismo, junto con el NFR, también existen requisitos de calidad y deben tomarse en consideración. Los requisitos de calidad han sido mencionados en un párrafo anterior. Es importante someter las NUS a controles de calidad con el fin de determinar el nivel general de calidad de las NUS que se van a exportar. Si no se cumple con la legislación alimentaria, es posible que se prohíba su importación.

Además de requisitos de calidad, puede que se requiera alguna certificación. Por ejemplo, si un producto se va a importar a la UE como “orgánico”, debe cumplir con el reglamento ecológico de la UE (reglamento CE No. 834/700). Existen reglamentos similares para productos orgánicos en los principales mercados, como los EE. UU., Japón y otros.

³³Reglamento (UE) 2015/2283 del Parlamento Europeo y del Consejo del 25 de noviembre de 2015 sobre alimentos nuevos, que modifica al Reglamento (EU) No. 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo y se derogan el Reglamento (CE) No. 258/97 del Parlamento Europeo y del Consejo y el Reglamento (CE) No. 1852/2001 de la Comisión, consultado en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015R2283> el 24.11.2018.

³⁴https://ec.europa.eu/food/safety/novel_food_en, sitio web consultado el 25.11.2018.

³⁵*The EU Novel Food Regulation Impact on the Potential Export of Exotic Traditional Foods to the EU: Sugerencias para revisión.* Documento de trabajo elaborado para la UNCTAD y CBI, noviembre de 2005.

Cómo manejar la falta de datos al promover la exportación de NUS

Al promover la exportación de NUS a mercados internacionales, las entidades comercializadoras como productores, mayoristas (de los países de origen) o exportadores usualmente se enfrentan al reto de la falta de datos sobre el mercado de interés. Al mismo tiempo, los exportadores de NUS de países en desarrollo frecuentemente carecen de fondos para financiar una investigación exhaustiva de mercado para cerrar esa brecha. Por ende, se recomienda:

- a. Investigación de gabinete.
- b. Estudio de prueba de mercado.

Investigación de gabinete.

A través de la investigación de gabinete, los exportadores de NUS pueden acceder a información de mercado con una mínima o ninguna inversión. Durante el estudio documental, se deben abordar los siguientes aspectos:

- Tamaño y crecimiento del mercado
- Estadísticas de exportación e importación
 - si procede, para productos comparables
 - para exportaciones del mismo país de origen
- Tendencias del producto
- Investigar competencia
- Investigar nivel de precios
- Compradores potenciales

La mayoría de la información antes mencionada se puede obtener a través de informes y bases de datos que gestionan una serie de organismos, entre ellos:

- Cámaras de comercio exterior en los mercados de interés
- Organismos de promoción de importaciones (sector privado)
- Oficinas de promoción de importaciones (generalmente gubernamentales), como federaciones y asociaciones industriales (p. ej., federaciones de la industria alimentaria y de bebidas, asociaciones de comercio de frutas y otras)
- Organismos de promoción del comercio y la inversión (p. ej., Agencia Alemana para el Comercio Exterior e Inversiones, GTAI)
- Asociaciones de comercio exterior de minoristas

Se espera que los datos que proporcionen estas instituciones brinden un buen panorama sobre un potencial mercado de interés. Es necesario agregar que estos órganos también poseen conocimientos y brindan asistencia a los productores en la búsqueda de soluciones o para responder a preguntas específicas y, por tanto, se recomienda encarecidamente consultarlos para lograr una buena comprensión del mercado donde se pretende comercializar la NUS.

Estudio de prueba de mercado

La investigación de gabinete es una buena fuente de información cuantitativa general sobre un potencial mercado de interés. Brinda una primera impresión y pueden ser el punto de partida para exportar NUS a mercados internacionales. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los consumidores de los mercados de interés no conocerán las NUS ni sus productos. Esto representa un problema para los exportadores y

proveedores de NUS, pues no habrá ninguna información, o será muy limitada, con respecto a la aceptación de las NUS en el mercado de interés.

Por ende, los exportadores y proveedores de NUS deberían llevar a cabo una investigación de mercado en terreno para explorar el interés de los consumidores en estos productos. Una técnica comúnmente aplicada en las investigaciones de mercado es la prueba de mercado, que es un método común para conocer si un producto será aceptado en un mercado de interés. Se puede realizar a pequeña escala mediante pruebas de un nuevo ingrediente o un nuevo concepto de producto con un determinado grupo de consumidores, denominado grupo focal. Usualmente, los grupos focales están integrados por 8 a 12 consumidores que pueden seleccionarse en función de intereses comunes, actitudes, datos demográficos u otras características. Para trabajar con los grupos focales, los exportadores y proveedores de NUS deben dirigirse a empresas locales especializadas en investigaciones de mercado. Este tipo de investigación requerirá un cierto nivel de financiamiento, que organismos como el FIDA, que buscan apoyar a los exportadores y proveedores de NUS de países en desarrollo, podrían aportar al inicio del proceso de intervención.

Cómo evitar impactos negativos

Algunos factores externos que no se pueden controlar podrían tener impactos negativos en el éxito de la exportación de NUS.

Ejemplos de dichos factores incluyen:

- a) Erosión de precios
- b) Problemas de calidad ocasionados por factores externos
- c) Evolución del mercado similar a una tendencia
- d) Cambio de legislación
- e) Nuevos hallazgos científicos desfavorables

Por lo general, no se puede influir o evitar los impactos negativos. Por lo tanto, los exportadores y proveedores de NUS deben elaborar una estrategia de gestión de riesgos para absorber los impactos negativos que puedan surgir como resultado de estas perturbaciones externas imprevisibles.

Erosión de precios

La erosión de precios se da cuando la demanda disminuye (y la oferta permanece estable) o cuando la oferta aumenta (y la demanda permanece estable). En el caso de las NUS, es más probable que los precios se erosionen debido a un aumento en la oferta. La mayoría de NUS, una vez que han llegado a un mercado internacional, se encuentran con un aumento de la demanda a razón del incremento de su popularidad. Ejemplos de este efecto se pueden observar en los denominados “superalimentos”, como la maca, quinua o chíá. Casos comerciales de exportadores que se basan en precios estables o precios por encima de un cierto nivel se desmoronan tan pronto como los precios se erosionan. En estas situaciones, la mayoría de pequeños proveedores se ven expulsados del mercado. Tales situaciones deben contemplarse al momento de elaborar la estrategia de exportación de NUS, sobre todo para proteger de crisis a productores vulnerables, como mujeres, pueblos indígenas y jóvenes.

Con el fin de evitar la erosión de precios, se recomienda familiarizarse bien con mecanismos de limitación de la oferta.³⁶ Por ejemplo, un buen mecanismo de limitación de la oferta consiste en la definición de las especificaciones y características del producto de NUS que lo hace más “auténtico” en comparación con otros similares. En la misma línea, también se pueden especificar mejor los procesos de producción para demostrar a los consumidores que el producto de NUS se ha elaborado de acuerdo con un proceso productivo único y peculiar o que la NUS proviene de una cierta región, lo cual la distingue de otras y evita su producción masiva por parte de otros productores. La distinción de marca regional es una medida particularmente efectiva para limitar la oferta y así evitar la erosión de precios, pues otros productores de

³⁶Gruère, Giuliani, Smale, 2006, p. 30.

otras regiones no podrán comercializar la misma NUS bajo la misma “marca regional”.³⁷ Esto limitará la oferta en el mercado y mantendrá los precios estables. Las medidas contra la erosión de precios benefician específicamente a los pueblos indígenas, mujeres y jóvenes que, en la mayoría de los casos, se encuentran al principio de la CV y no tienen mucha influencia en los precios de mercado.

Problemas de calidad ocasionados por factores externos

El deterioro de la calidad causado por factores externos, como mal tiempo o plagas, son difíciles de controlar en su totalidad. Sin embargo, la llegada al mercado de lotes defectuosos de producto puede representar serios daños para el negocio. Un suministro constante de producto de NUS de calidad inferior puede llevar a los consumidores a tener la percepción de que cierta NUS es de por sí inferior o que su calidad es inevitablemente deficiente. Por ejemplo, el polvo de moringa ha sido testigo de un incremento de la oferta y la demanda en Europa durante los últimos dos años. Al mismo tiempo, han aumentado los incidentes de lotes defectuosos o de calidad inferior, lo cual ha llevado a las correspondientes autoridades a efectuar más muestreos de control de calidad de este producto que en el pasado. Sin embargo, es importante mencionar que una gestión estricta de la calidad del producto en el país de origen puede evitar que los exportadores envíen accidentalmente lotes defectuosos o de calidad inferior a los mercados internacionales y proteger así el negocio de muchos actores de la cadena de valor. Por tanto, vale la pena recordar que se deben implementar buenas prácticas agrícolas y desarrollar capacidades en gestión de calidad para la exportación, sobre todo en el segmento de suministro de la cadena de valor.

Evolución del mercado similar a una tendencia

Los cambios de tendencia en los mercados agrícolas se dan con regularidad y no se pueden evitar. Por un lado, si bien un sólido incremento de la demanda de NUS en el mercado puede sonar bien, permitiendo que los productores mejoren sus medios de vida, la misma demanda puede disminuir después de un tiempo, reduciendo el negocio y dejando a los productores con capacidades de producción sobredimensionadas. Esto representaría un riesgo grave. Una vez que la tendencia de una NUS determinada disminuye o los precios de mercado se reducen a un punto en que la producción ya no es rentable, los más afectados serán los pueblos indígenas, mujeres y jóvenes. La diversificación de la cartera de productos de NUS a exportar constituiría una estrategia segura para amortiguar estos impactos. De manera que los pueblos indígenas, mujeres y jóvenes son los actores de la CV que necesitan más apoyo en la diversificación de su cartera de producción.

Cambio de legislación

Las legislaciones y reglamentos pueden tener un impacto en el éxito de la exportación de NUS a mercados internacionales. Lo bueno de las legislaciones es que son públicas y accesibles. Por tanto, los exportadores y productores de NUS pueden consultar las legislaciones antes de exportar la(s) NUS de interés a mercados internacionales. Las legislaciones son marcos relativamente constantes, en comparación con otros impactos externos. Las legislaciones y los reglamentos no cambian de la noche a la mañana. Sin embargo, si cambian, pueden representar un obstáculo importante si dicho cambio no es en favor de la(s) NUS. De manera que exportadores y proveedores de NUS deben permanecer al tanto de la evolución de los asuntos regulatorios y legislativos.

Hallazgos científicos desfavorables

A las NUS les falta la investigación científica que, por el contrario, está disponible para los cultivos básicos. Los hallazgos científicos (p. ej., con respecto a beneficios nutritivos de las NUS) pueden ser de gran ayuda para atraer la atención de los consumidores fuera del país de origen, lo cual se traduciría en un respaldo para la exportación. Por otra parte, estos también pueden actuar en contra de su promoción

³⁷Las marcas regionales informan de las características de un producto particular de una región determinada, de manera que sirven como fuertes elementos diferenciadores o, en algunos casos, como factores limitantes. Por ejemplo, el condimento italiano *Aceto Balsamico Tradizionale di Modena DOP* (Vinagre balsámico tradicional de Módena DOP) solo se puede etiquetar de ese modo cuando ha sido producido exactamente de acuerdo con los procesos especificados dentro de una cierta región.

debido a posibles inquietudes que surjan de los resultados de investigación o, por el contrario, por recomendar cambios en los reglamentos favorables a las NUS existentes y que estas puedan verse injustamente afectadas por dichos cambios. Órganos como la Comisión Europea pueden recurrir a organismos como la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA, sus siglas en inglés) con el fin de evaluar la inocuidad de un producto. Como ejemplo podemos citar el caso en que la UE solicitó a la EFSA reevaluar la inocuidad del consumo de jugo de noni (*Morinda citrifolia* L.) que había sido autorizado en la Unión Europea en 2003 para uso como nuevo ingrediente alimentario en bebidas pasteurizadas de frutas, bajo el Reglamento sobre nuevos alimentos.³⁸ En dicho caso, la inocuidad del jugo de noni se confirmó y la comercialización pudo continuar. Sin embargo, pudieran darse casos en que nuevos hallazgos científicos dieran una reevaluación negativa.

Los exportadores y proveedores de NUS nunca pueden estar completamente a salvo de estos impactos externos. No obstante, una estrategia para mitigar esos riesgos es diversificar la cartera de productos, con el fin de poder absorber impactos negativos causados por cambios en los reglamentos debidos a nuevos hallazgos científicos. No cabe duda de que la diversificación de una cartera de productos es más fácil para actores como mayoristas, exportadores y proveedores, mientras que para productores individuales, pequeños agricultores y productores puede ser difícil hacerlo. Los pueblos indígenas, mujeres y jóvenes necesitan apoyo en el tema de manera especial, por lo que este se constituye en un campo importante de intervención.

4. Historias de éxito con NUS

Azaí (*Euterpe oleracea*)

El azaí, un fruto nativo de la región amazónica, es un buen ejemplo de historia de éxito de la comercialización internacional de una NUS. Los pequeños frutos de esta palmera los consumen como pulpa fresca los pueblos indígenas y habitantes locales en la región amazónica principalmente en Brasil. Son muy nutritivos y en algunas áreas constituyen un elemento importante de las dietas locales. Dado que la pulpa fresca del fruto se deteriora rápidamente, el transporte y consumo en otras partes fuera del lugar de origen ha sido muy difícil hasta ahora. Sin embargo, las cosas cambiaron hace un par de años. Aunque el consumo de azaí ha ido aumentando desde la década de 1980, la demanda internacional no aumentó hasta la década de 2000 y el azaí pasó de ser un alimento básico rural en la década de 1970 a ser una tendencia alimentaria en la década de 2010.³⁹ ¿Y cómo hizo el azaí para darse a conocer más allá de las fronteras de la región amazónica? Una de las empresas que desempeñó una función clave en el impulso de su popularidad es “Sambazon”.⁴⁰ Es gracias a sus esfuerzos que hoy en día el azaí es bien conocido y buscado por personas preocupadas por su salud en todo el mundo. Sambazon fue una de las primeras empresas que empezó a exportar azaí desde la Amazonia e introdujo el producto al mercado estadounidense. Celebrities como Oprah Winfrey contribuyeron a que el azaí se diera a conocer, cuando lo presentó a su extensa audiencia televisiva en los EE. UU., de manera que recibió atención masiva por la publicidad que se hizo de sus propiedades para controlar el peso. En la medida en que se incrementó la demanda de azaí, los productores en Brasil encontraron la manera de producir la pulpa en contenedores asépticos para que pudiera ser transportada y exportada adecuadamente. Hoy en día, el polvo de azaí y la pulpa congelada del fruto también se han hecho populares. Ahora el azaí se utiliza en bebidas, cereales para desayuno, barras energéticas, yogurt y otros lácteos, además de repostería.

Es interesante cómo se superaron exitosamente varias barreras a la comercialización de azaí, las cuales son comunes a muchas NUS, entre ellas, que el producto se pueda cultivar a escala significativa, se

³⁸“EFSA re-assesses safety of noni juice” on: <https://www.efsa.europa.eu/en/press/news/060906>, sitio web consultado el 20.11.2018.

³⁹Janaki R.R. Alavalapati, Frances E. Putz, 2004 : Working Forests in the Neotropics: Conservation Through Sustainable Management?, p. 344.

⁴⁰ <https://www.sambazon.com/>

puede procesar de manera que es posible transportarlo y exportarlo, disponibilidad de rutas y medios de transporte, existe un mercado de exportación y, muy importante, hay consumidores dispuestos a comprarlo. Además de ello, la producción de azaí solo se puede llevar a cabo en selvas ecológicamente bien manejadas, lo cual contribuye a la conservación de su hábitat, dentro de un negocio sostenible de bosque no maderable.

Yaca (*Artocarpus heterophyllus*)

La yaca es un buen ejemplo de comercialización y exportación exitosa de una fruta que había sido utilizada solo localmente. La yaca es un árbol difundido principalmente en el sur y sureste de Asia, donde los principales productores son India, Bangladesh, Tailandia e Indonesia. La pulpa de yaca se consume como verdura en guisos, curry y en la preparación de otros platillos tradicionales.

Hasta hace poco, la pulpa de yaca no había sido comercializada más ampliamente a mercados internacionales como Europa o los Estados Unidos. Sin embargo, desde hace un par de años, este producto se ha estado volviendo cada vez más popular y están comenzando a surgir nuevas marcas de pulpa en el mercado. Este éxito ha sido impulsado por una serie de marcas pequeñas, como “Jacky F”.⁴¹ La empresa emergente alemana Jacky F importa yaca enlatada de Sri Lanka y la vende a cadenas de abarroterías orgánicas en Alemania. Pero no solo Jacky F participa de este negocio; otras pequeñas marcas y medianos fabricantes de alimentos también se están subiendo al tren de la yaca. La razón de su popularidad es simple: cuando la pulpa de yaca se cuece y sazona de manera correcta, se asemeja mucho a carne cocinada lentamente, lo cual la convierte en el sustituto perfecto de la carne para consumidores vegetarianos y veganos. Asimismo, empresas como Jacky F proporcionan recetas adecuadas con yaca para que los consumidores también puedan disfrutar de la experiencia de cocinar el producto en casa.

La historia de la yaca es un buen ejemplo de cómo la promoción, la madurez del mercado y la relevancia para el consumidor se han dado en el momento oportuno y han contribuido así a su popularización.

Guayusa (*Ilex guayusa*)

Es un árbol frondoso que crece en las regiones selváticas de Sudamérica. Es un pariente de la popular yerba mate (*Ilex paraguariensis*). No obstante, a diferencia del mate, la guayusa no se había utilizado comercialmente a una escala significativa y no se ha exportado en volúmenes considerables, hasta que la empresa estadounidense RUNA comenzó a exportarla desde Ecuador.

RUNA es una empresa de bebidas con sede en Nueva York, fundada en 2008, que provee bebidas hechas de hojas de Guayusa (*Ilex guayusa*) procedentes de la selva ecuatoriana. Antes de la intervención de RUNA, la guayusa no se había utilizado a un nivel comercial extenso. Las hojas de guayusa se utilizan en la preparación de infusiones, como té, que son muy apreciados por los consumidores en EE. UU.

RUNA representa el caso perfecto de “conservación a través del uso”, pues ha puesto en uso comercial una especie subutilizada. Dicha actividad contribuye no solamente a la conservación de la selva, sino también está generando un incremento significativo en los ingresos de los pueblos indígenas que se dedican a suministrar dicha planta. RUNA también paga un 15 % adicional de prima social al órgano administrativo de productores locales, que utilizan esos fondos en proyectos de desarrollo comunitario. Aparte de eso, RUNA ha creado una fundación que se dedica a la investigación conjunta de los impactos y beneficios de la producción de guayusa sobre el medio ambiente.

La empresa RUNA ha solicitado la certificación orgánica del USDA, así como la certificación de comercio justo y ha obtenido ambas. El caso de la guayusa también ha sido seleccionado por la Corporación Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ, en alemán), que ha desarrollado un proyecto junto con RUNA para avanzar aún más en la consecución de los objetivos de fomentar la biodiversidad nativa, generación sostenible de ingresos de productos forestales y preservación de los recursos naturales.

⁴¹ www.jackyf.com

¿Cuáles son los factores del éxito detrás de la comercialización para la exportación de la guayusa? Con el respaldo de un consejo supervisor de comercialización y profesionales empresariales de compañías grandes, RUNA pudo enfocarse en la esencia de su negocio, que era acoger una buena causa para mejorar los medios de vida de pueblos indígenas. Pero, si bien los principios éticos son nobles y admirables, en última instancia, el verdadero éxito se debe a una estrategia adecuada de comercialización. Hubo una época en que los consumidores compraban productos de comercio justo, como un acto de bondad, quizá en algunos casos admitiendo mala calidad y precios altos. Sin embargo, dada la tendencia del comercio justo a volverse cada vez más popular y los consumidores más conscientes de los desequilibrios sociales y económicos, esa percepción ahora cambió. Eso significa que incluso el proyecto mejor intencionado fallará si no creamos un mercado sólido para los productos de NUS o si no se encuentran consumidores dispuestos a comprarlos.

5. Mujeres, pueblos indígenas y jóvenes

A continuación se encuentran algunas reflexiones sobre los desafíos, fortalezas y oportunidades que por lo general enfrentan los grupos vulnerables, como mujeres, pueblos indígenas (PI) y jóvenes, en relación con los mercados de exportación de NUS. También se ofrecen algunas recomendaciones sobre cómo ayudar a dichos grupos a aprovechar las oportunidades de subsistencia que presenta la exportación de NUS.

Desafíos

- Con frecuencia, los PI viven en áreas remotas
- Los PI tienen muy pocos o ningún vínculo con los mercados internacionales
- Las mujeres se encuentran ocupadas con doble o triple “carga” (familia, alimentación, cuidado de los niños) y a menudo se encuentran en una posición “más débil” con respecto a los hombres en el mundo empresarial
- Muchas veces, los jóvenes tienen menos acceso a los mercados, están menos integrados a los negocios y carecen de habilidades (matemáticas, económicas, idiomas extranjeros) cuando aún se encuentran recibiendo su educación

Fortalezas

- Con frecuencia los PI poseen muy buen conocimiento sobre plantas comestibles tradicionales, plantas medicinales y hierbas, cómo cultivarlas, cosecharlas, prepararlas para consumirlas y otros usos
- Los jóvenes en todas las culturas del mundo poseen un alto nivel de energía, dinamismo interno y voluntad de cambiar para mejorar sus vidas
- Los jóvenes son más abiertos y se adaptan más a utilizar tecnologías modernas de comunicación y redes sociales que las generaciones mayores, lo cual está ganando importancia en la comercialización

Oportunidades

- Los PI contribuyen con conocimiento para la comercialización exitosa de NUS
- Los jóvenes pueden desempeñar una función en la comercialización y comunicación sobre las NUS a través de medios modernos
- Los PI mostrarán un gran interés en participar en la producción y comercialización de NUS no solo por razones económicas, sino también porque tener una mayor visibilidad de sus comunidades y tradiciones les “enorgullece” e incrementa su autoestima
- El desarrollo de capacidades para fomentar el uso de NUS y la integración de los jóvenes en los

procesos comerciales puede dar paso a nuevas oportunidades de empleo

- Empresas conjuntas o APP con compañías que se dedican al comercio justo y la producción ética y sostenible puede aprovecharse para integrar a los pueblos indígenas, mujeres y jóvenes a la comercialización de NUS, incluso a nivel de exportación

Medidas recomendadas

- Intervenciones que busquen desarrollar las capacidades personales en exportación de NUS de mujeres, jóvenes y pueblos indígenas y la modernización de la infraestructura para eliminar los trabajos pesados de cultivo y procesamiento
- Brindar apoyo a asociaciones y cooperativas para fortalecer la producción, procesamiento transporte y comercialización de NUS de manera colectiva
- Implementar estrategias de comunicación para crear conciencia sobre la importancia de las NUS y la contribución que hacen los grupos vulnerables en su conservación y uso sostenible
- Fortalecer los servicios de asesoría rural (SAR) en la promoción de las NUS en áreas marginales para el beneficio de comunidades locales y brindar asistencia en la exploración inicial para una mejor comercialización, incluida la exportación
- Apoyar la participación activa de grupos vulnerables en los procesos empresariales necesarios para la exportación
- Brindar asistencia a los grupos vulnerables para que establezcan estándares éticos de comercio justo que respalden la comercialización de NUS, incluso en mercados de exportación
- Brindar apoyo a los PI para registrar productos únicos de NUS de sus territorios como marcas registradas o con denominación geográfica y apoyarlos en temas relacionados con Acceso y Distribución de Beneficios y Derechos de Propiedad Intelectual vinculados con la comercialización de NUS

6. Orientación para el diseño e implementación de proyectos

Los mercados en países desarrollados son muy competitivos y la oferta de todo tipo de productos agropecuarios es más que suficiente para satisfacer la demanda. A decir verdad, es muy difícil introducir un producto de biodiversidad o aumentar su demanda en el mercado, si el producto no es *nuevo*, *interesante*, presenta *ventajas* específicas en comparación con otros similares o cubre una *necesidad* no satisfecha (de manera parcial o total) o en sí crea una nueva necesidad en los consumidores.

Con el fin de llevar satisfactoriamente las NUS a los mercados internacionales y aumentar la demanda de dichos mercados, recomendamos que el FIDA considere incluir las siguientes medidas estratégicas en el diseño de sus proyectos:

- a. Evaluación de la situación actual del mercado (“proceso de control”)
- b. Definición de un diseño general del proyecto
- c. Elaboración de un plan del proyecto

Es necesario señalar que la exportación de NUS a mercados internacionales y el incremento de su demanda allí se asemeja más a un emprendimiento comercial típico y menos a una intervención tradicional en materia de desarrollo. Desde el punto de vista de las ONG, es un proyecto de intervención que busca mejorar las condiciones de vida de las poblaciones locales. Sin embargo, desde una perspectiva práctica, requerirá de mucho conocimiento empresarial, así como habilidades para establecer un nuevo negocio y administrarlo de manera efectiva; todas ellas acciones que deberán ser impulsadas estrictamente por las necesidades y requisitos del mercado.

Debido a eso, se recomienda primero procurar el establecimiento de una “empresa emergente” y considerar la comercialización de NUS a mercados internacionales como parte del desarrollo de ese plan de negocios. Se recomienda comenzar el diseño del proyecto con la definición del resultado deseado. A diferencia de las intervenciones típicas en materia de desarrollo, los esfuerzos por aumentar la demanda de NUS en el mercado se desarrollan en un entorno altamente competitivo, donde operan muchos actores de mercado y donde la información (sobre todo de NUS) es difícil de encontrar. En ese sentido, también se recomienda recurrir a socios externos, proveedores de servicios y consultores que podrían encontrarse mejor posicionados para ayudar a llenar el vacío de información y/o asistir en el desarrollo de una estrategia sólida de comercialización.

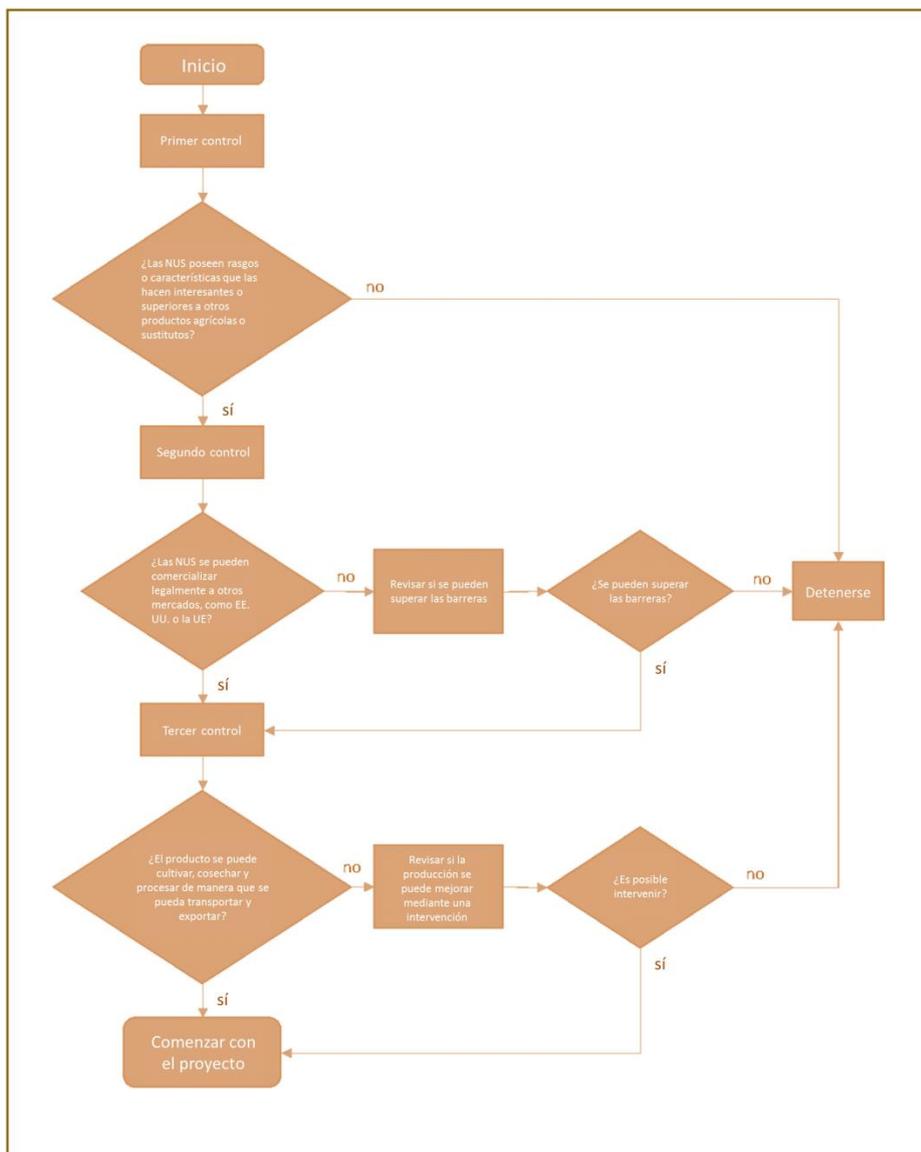
A continuación se encuentra una descripción sintética de esas tres acciones que se recomiendan.

Evaluación de la situación actual del mercado (“proceso de control”)

El siguiente proceso de control (Figura 6) ayudará a verificar los temas básicos que es necesario considerar antes de llevar a cabo un proyecto de comercialización para la exportación de NUS.

Una vez aclaradas las preguntas básicas, se puede dar inicio al diseño del proyecto.

Figura 6. Flujo del proceso de control previo al proyecto



Definición de un diseño general del proyecto

Esta sección trata sobre el diseño operativo de un proyecto de intervención en comercialización para la exportación de NUS. Algunas de las actividades a realizar para poner el proyecto en marcha incluyen:

- **Gestión de la integración:** es decir, la forma en que el proyecto se integra en el contexto más amplio del Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP, sus siglas en inglés), estrategia general de país e identificación de los actores involucrados.
- **Cronología:** definición del cronograma del proyecto y distribuir los resultados esperados en el tiempo.
- **Elaboración de un buen presupuesto y planes de gestión de costos.**
- **Gestión de la calidad:** mecanismo para el monitoreo continuo de la entrega de resultados.
- **Gestión de recursos humanos:** personal interno, personal externo con atención especial a mujeres, pueblos indígenas y jóvenes.
- **Gestión de la comunicación:** intercambio eficaz de información con actores internos y externos.
- **Evaluación y gestión del riesgo:** para riesgos que puedan surgir durante la implementación del proyecto o como resultado de resultados inesperados después de su conclusión.

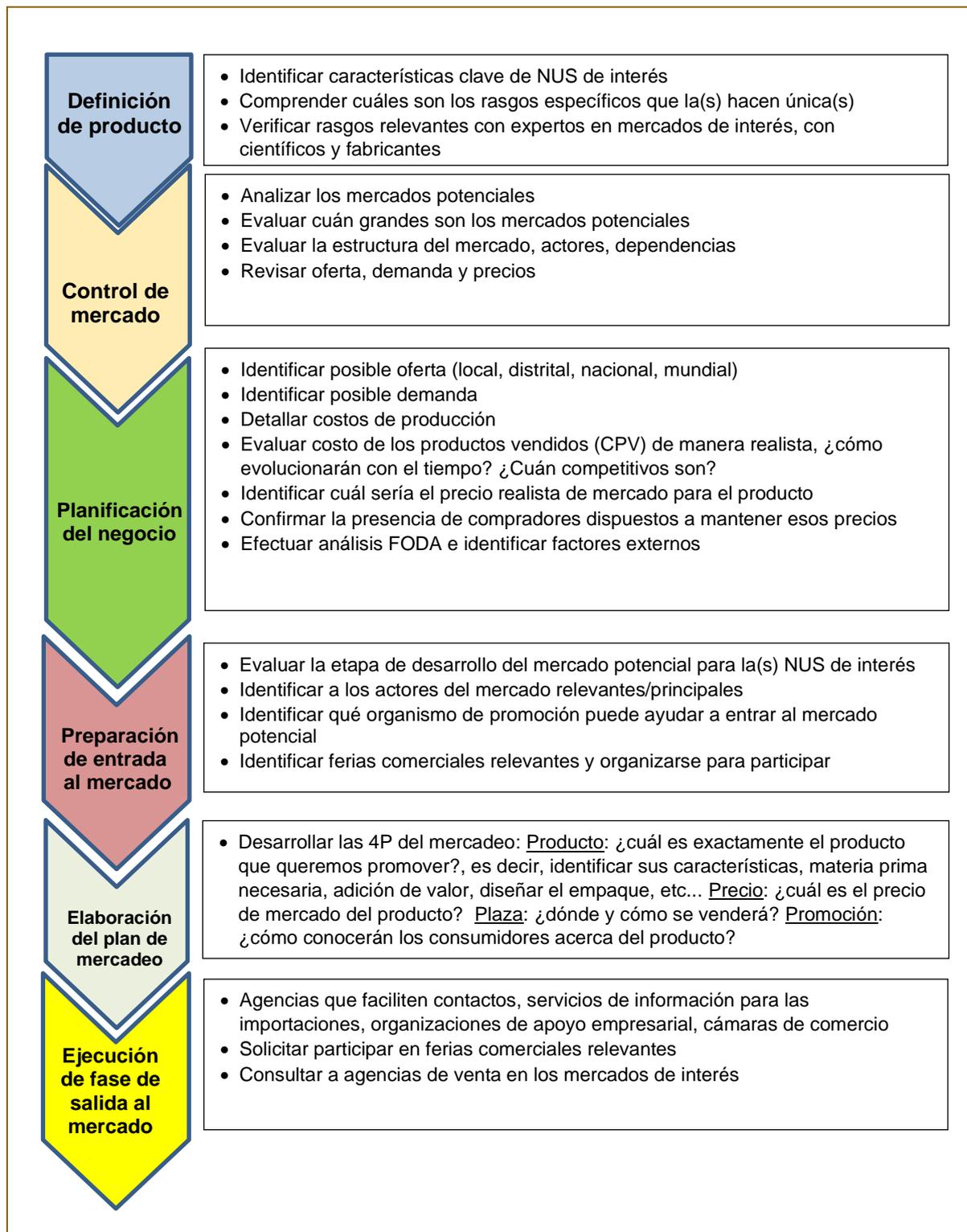
Un diseño sólido de proyecto abarcará por lo menos los siguientes elementos:

- **Identificación del problema:** identificar las dificultades detrás de la marginación de nuestra(s) NUS del mercado (entre ellas: falta de germoplasma o semillas, infraestructura deficiente, falta de recurso humano capacitado, falta de medios económicos, altos costos de transacción para los actores de la cadena de valor, baja productividad, corta vida útil del producto, falta de demanda, baja rentabilidad o bajos incentivos económicos).
- **Vía de impacto:** visualizar resultados y relaciones entre estos que conduzcan al impacto final, guiados por principios ambientales, económicos y socioculturales.
- **Marco lógico:** definir el alcance, meta, objetivos, productos y actividades.
- **Elementos de éxito:** definir criterios, productos clave e hitos para obtenerlos.
- **Indicadores de desempeño:** como puntualidad en la implementación de actividades, asignación presupuestaria conforme a ciertos lineamientos, qué tan bien está avanzando el proyecto o cuán eficazmente se está gestionando el proyecto.
- **Responsabilidades:** revisar la correcta asignación de responsabilidades a los miembros del equipo, verificar coherencia de tareas asignadas con las respectivas competencias, etc.
- **Recursos:** revisar tecnologías, presupuesto, equipos, plan de contrataciones, incluida la contratación de colaboradores externos si fuera necesario.
- **Programa:** definir un cronograma adecuado para la implementación eficaz de las actividades clave.
- **Supuestos y obstáculos:** revisar los que sean significativos en relación con recursos humanos, presupuesto, plazo u otros componentes relevantes del proyecto.
- **Dependencias:** revisar las relaciones existentes entre dos o más actividades secuenciales planificadas dentro del proyecto.
- **Plan de evaluación y gestión del riesgo:** revisar los riesgos de las actividades a lo largo de la cadena de valor e identificar posibles medidas de mitigación.

Elaboración de un plan para el proyecto (guía paso a paso)

La guía paso a paso descrita en la Figura 7 ayudará a ejecutar el plan de nuestro proyecto para llevar NUS a los mercados de exportación.

Figura 7. Proceso de diseño del proyecto de comercialización para la exportación de NUS



La ejecución de esta labor logrará llevar NUS a los mercados de exportación, pero no asegurará automáticamente las ventas, pues estas dependerán de cuán efectivos seamos en impulsar la demanda

de nuestro producto. Como se enfatizó anteriormente, es necesario estimular la demanda de mercado con actividades de empuje y atracción. Dichas actividades forman parte del plan de comercialización que se debe desarrollar como parte del proyecto. Sin embargo, la comercialización se debe activar tan pronto se tenga claro que la NUS se va a introducir al mercado. Por tanto, el trabajo relacionado con esas actividades idealmente debería iniciar en paralelo al desarrollo del plan de negocios.

Lecturas adicionales

Bioversity International: Padulosi, Stefano; Thompson, Judith; Rudebjer, Per: Fighting Poverty, Hunger and Malnutrition with Neglected and Underutilized Species, Rome, 2013.

Import Promotion Desk (IPD): Foreign trade fair participation, A Guide to Successful Trade Fair Participation for Small and Medium Sized Exporters from Developing Countries, Bonn, 2016 (www.importpromotiondesk.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Andere/FIPD_Fair_Trade_Guide_web.pdf&usg=AOvVaw3jFgp_dWm3Rp4AQapjhWN7)

International Trade Centre (ITC): Basics for Organizing Trade Fairs – A Guide for Developing Countries, Geneva: ITC, 2012.

Koolman, Klaas: Marketing neglected and Underutilised Species. Success factors of a market and consumer-oriented approach, Berlin, 2014. (http://www.klaaskoolman.com/wordpress/wp-content/uploads/2014/08/Marketing-Neglected-and-Underutilized-Species_K_Koolman.pdf)

Kotler, Philip; Lane Keller, Kevin: Marketing Management, Global Edition, 2015

Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan: Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital, 2017

Ries, Al; Trout, Jack: The 22 Immutable Laws of Marketing

Referencias

- Baldermann, S., et. al., (2016) Are Neglected Plants the Food for the Future? *Critical Reviews in Plant Sciences*, 35:2, 106-119, DOI: 10.1080/07352689.2016.1201399
- De Caluw_e E. (2011). Market chain analysis of baobab (*Adansonia digitata* L.) and tamarind (*Tamarindus indica* L.) products in Mali and Benin. Ph.D. thesis, Faculty of Bioscience Engineering, Ghent University, Ghent, Belgium, pp. 107-112.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Registered Offices: Bonn and Eschborn, Germany Sector project on Cooperation with the Private Sector/ Corporate Responsibility for Development, 2015, available on: <https://www.developp.de/en/projects-and-success-stories-developpde-success-stories/sequa-boerlind-mali/>, website accessed 24.11.2018
- European Commission: Regulation (EU) 2015/2283 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on novel foods, amending Regulation (EU) No 1169/2011 of the European Parliament and of the Council and repealing Regulation (EC) No 258/97 of the European Parliament and of the Council and Commission Regulation (EC) No 1852/2001 accessed on <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015R2283> on 24.11.2018.
- Eyzaguirre P., S. Padulosi and T. Hodgkin (1999). IPGRI's strategy for neglected and underutilized species and the human dimension of agrobiodiversity. In Padulosi S. (Editor). Priority setting for underutilized and neglected plant species of the Mediterranean region. Report of the IPGRI Conference, 9-11 February 1998, ICARDA, Aleppo. Syria. International Plant Genetic Resources Institute, Rome, Italy.
- Gereffi, G., (1999). A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries, Duke University Durham, NC 27708-0088 / USA
- Giuliani, A., Abdulkarim, N., Buerli, M., (2005). Linking Biodiversity Products to Markets to improve the Livelihoods of the Resource Poor: Case Study on the Market Chain of Capers in Syria, International Plant Genetic Resource Institute (IPGRI), Rome, p.3.
- Gonzales, G.F., Ethnobiology and Ethnopharmacology of *Lepidium meyenii* (Maca), a Plant from the Peruvian Highlands. *Evid Based Complement Alternat Med*. 2011;2012:193496.
- Gruère, G.; Giuliani, A.; Smale, M.; „Marketing Underutilized Plant Species for the Benefit of the Poor: A Conceptual Framework“, EPT Discussion Paper 154, IFPRI, 2006, p. 3.
- Hermann, M. and J. Heller, editors. 1997. Andean roots and tubers: Ahipa, arracacha, maca and yacon. Promoting the conservation and use of underutilized and neglected crops. 21. Institute of Plant Genetics and Crop Plant Research, Gatersleben/International Plant Genetic Resources Institute, Rome, Italy, p. 182.
- https://ec.europa.eu/food/safety/novel_food_en, website accessed on 25.11.2018.
- <https://www.efsa.europa.eu/en/press/news/060906>, "EFSA re-assesses safety of noni juice" website accessed 20.11.2018.
- <https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/buyer-requirements/>, website accessed 23.11.2018.
- <https://www.gesetze-im-internet.de/lfgb/>, website accessed 23.11.2018.
- https://www.globalgap.org/uk_en/index.html, website accessed 23.11.2018.
- <http://www.larural.com.ar/>, website accessed on 24.11.2018.
- <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/trade-regime-and-general-product-safety>, website accessed 23.11.2018.
- <https://www.usda-eu.org/trade-with-the-eu/eu-import-rules/>, website accessed 23.11.2018
- Janaki R.R. Alavalapati, Frances E. Putz (2004): Working Forests in the Neotropics: Conservation Through

Sustainable Management? Columbia University Press.

Koolman, K. (2014): Marketing neglected and Underutilised Species. Success factors of a market and consumer-oriented approach, Berlin, Germany.

Koolman, K., (2016), Foreign trade fair participation, A Guide to successful trade fair participation for small and medium-sized exporters from developing countries, Publisher: Import Promotion Desk (IPD), Bonn, p. 5, available on: <https://www.importpromotiondesk.de/en/media-centre/publications/>, website accessed 24.11.2018.

Nature's Ingredients, 2018 product list, NATURE'S INGREDIENTS GmbH, Neckarsulm, Germany.

Padulosi S, Amaya K, Jäger M, Gotor E, Rojas W, Valdivia R. A Holistic Approach to Enhance the Use of Neglected and Underutilized Species: The Case of Andean Grains in Bolivia and Peru. Sustainability 2014, 6, 1283-1312.

Padulosi, S., Mal, B., King, O. I., & Gotor, E. (2015). Minor millets as a central element for sustainably enhanced incomes, empowerment, and nutrition in rural India. Sustainability, 7(7), 8904-8933

Padulosi S., V. Heywood, D. Hunter and A. Jarvis (2011). Underutilized Species and Climate Change: Current Status and Outlook. In Shyam S. Yadav, Robert J. Redden and Jerry L. Hatfield Eds. Crop Adaptation to Climate Change, First Edition. Hermann Lotze-Campen and Anthony E. Hall. John Wiley & Sons, Ltd. Published 2011 by Blackwell Publishing Ltd.507-521 pp.

Padulosi, S., et. al., 2014, A Holistic Approach to Enhance the Use of Neglected and Underutilized Species: The Case of Andean Grains in Bolivia and Peru, published in: Sustainability 2014, 6, 1283-1312; doi:10.3390/su6031283, p. 1293-1294.

Poulton, C., Macartney, J., Can Public–Private Partnerships Leverage Private Investment in Agricultural Value Chains in Africa? A Preliminary Review, World Development Vol. 40, No. 1, pp. 96–109, 2012.

Schreiner, M., Korn, M., Stenger, M., Holzgreve, L., and Altmann, M. 2013. Current understanding and use of quality characteristics of horticulture products. Scientia Horticulturae 163: pp. 63–69.

The EU Novel Food Regulation Impact on the Potential Export of Exotic Traditional Foods to the EU: Suggestions for Revision, Discussion paper prepared for UNCTAD and CBI, November 2005.



Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Roma (Italia)
Tel: (+39) 06 54591 - Fax: (+39) 06 5043463
Correo electrónico: ifad@ifad.org
www.ifad.org

-  facebook.com/ifad
-  instagram.com/ifadnews
-  linkedin.com/company/ifad
-  twitter.com/ifad
-  youtube.com/user/ifadTV

Alianza

