

## ¿Cómo están respondiendo las empresas y los operadores territoriales en América Latina a COVID19?



*El 8 de mayo de 2020, respondiendo a la solicitud de nuestros socios alrededor del mundo, IDH, FMO, Mirova y Proparco, realizaron un tercer seminario web sobre: ¿Cómo están respondiendo las empresas y los operadores territoriales en América Latina a COVID19?*

*Este seminario web se adaptó específicamente al contexto latinoamericano y tenía por objetivo compartir los conocimientos prácticos sobre como las empresas están respondiendo a la crisis actual. Más de 150 personas se registraron y alrededor de 105 asistieron en línea (vía Zoom y Youtube live stream).*

*Además de este informe, también hemos puesto a su disposición información de los seminarios web que hemos organizado anteriormente (incluyendo resúmenes en inglés, francés y español):*

*<https://www.idhsustainabletrade.com/covid-19-and-supply-chains/>*

Atentamente,

Nienke Stam  
Head Landscapes Finance  
IDH The Sustainable Trade Initiative

Jessenia Angulo  
Oficial Ambiental y Social,  
Departamento de Agricultura, Alimentos y Agua;  
Banco de Desarrollo de los países Bajos (FMO)

### Agenda:

**1. Estableciendo el escenario; Cuales son las principales tendencias y desafíos relacionados con COVID-19 en las cadenas de producción y distribución de alimentos en los sectores agrícola y forestal, en particular para los pequeños agricultores, en América Latina?**

- Juan Carlos Mendoza, Director – International Development Assistance Services (IDAS), KPMG
- Preguntas y respuestas

**2. Tendencias relacionados con Covid-19 de la cadena de suministro en los sectores agrícola y forestal en América Latina**

- Andy Jarvis, Director de Investigación, CIAT
- Preguntas y respuestas

**3. ‘Experiencias del sector privado’ Sesión de preguntas y respuestas**

- **Planificación de la continuidad del negocio;** María José Canales Pereira, Gerente de ECOM Trading Group Central America
- **Salud y seguridad en el trabajo;** Denis Chavarría, Gerente de Salud Ocupacional, Nicaragua Sugar Estates Limited
- **Divulgación eficaz entre los pequeños propietarios/comunidades sobre COVID-19;** Karina Santana, Jefa de operaciones de Ecotierra / Urapi Fund

## **Sesión 1: Estableciendo el escenario; Cuales son las principales tendencias y desafíos relacionados con COVID-19 en las cadenas de producción y distribución de alimentos en los sectores agrícola y forestal, en particular para los pequeños agricultores, en América Latina? -**

Juan Carlos Mendoza, Director – International Development Assistance Services (IDAS), KPMG

**Sobre KPMG:** Organización comprometida con el desarrollo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y apoya a países, gobiernos e instituciones internacionales en la consecución de iniciativas de desarrollo sostenible. KPMG dispone de un grupo que asesora a entidades en la respuesta ante COVID19.

**Tendencias emergentes respecto a las cadenas de producción y distribución de alimentos:** Primera vez en la historia de la humanidad en que una crisis es global e instantánea. A nivel mundial, la producción agrícola y agroforestal es declarada como un sector esencial, haciendo frente a las demandas de la población y de los gobiernos.

Se presentan cuatro tendencias claves en el sector:

1. Mayor énfasis en la resiliencia y capacidad de adaptación de los sistemas, incluso si eso significa disminuir la eficiencia. En los últimos 20 años, los modelos de producción se han enfocado en mejorar la eficiencia, sin embargo esta crisis ha demostrado los límites en términos de respuesta a eventos inesperados. Los impactos más visibles se denotan en las estructuras de las cadenas de producción, las relaciones con compradores nacionales o extranjeros, y la mano de obra agrícola.
2. Consumidores: primer momento en que los países de ingreso medio y alto, e incluso el sector urbano en países emergentes, vuelven a pensar en la disponibilidad y calidad de los alimentos.
3. Incremento del nivel de exigencia de los consumidores en términos ambientales: las personas se encuentran más interesadas a hacer seguimiento a los modelos de producción y sus impactos en el medio ambiente.
4. Cuestionamiento de la globalización en el sector agrícola: algunos países estarán más interesados en garantizar su soberanía alimentaria. Por otro lado, instrumentos como los certificados de producción verde o los métodos de producción añadido que respeten el ambiente tomarán importancia en el mediano plazo.

**Medidas de los gobiernos frente al COVID19:** se toman a partir de las diferentes etapas de la crisis:

1. Emergencia de salud
2. Proceso de reapertura
3. Estímulo económico y fortalecimiento de redes de protección social.

A nivel mundial existe la percepción de que el sector agrícola y agroforestal ha respondido bien a la crisis. La preocupación se ha desarrollado en dar apoyo alimentario a las poblaciones más vulnerables y apoyar la industria y actividades urbanas.

## **Preguntas:**

### **1. ¿Qué impacto tendrá el COVID19 sobre la producción de alimentos sostenibles?**

A corto plazo la población se preocupa en la disponibilidad de los alimentos y no presta tanta atención a si estos fueron producidos o no de manera sostenible. Esta primera etapa se está finalizando. Ahora los consumidores se encuentran preocupados en adquirir los conocidos “superfoods” que son alimentos que aporten al desarrollo del sistema inmunológico.

Por otro lado tenemos el tema del empaquetado de productos, con la crisis el uso de plásticos de un solo uso es visto como importante para la prevención del contagio. Sin embargo, a mediano plazo se puede enfatizar el uso de bioplásticos y material degradable, en la medida en que se comienza a imponer una mentalidad sostenible de consumo.

## **Sesión 2: Tendencias relacionados con Covid-19 de la cadena de suministro en los sectores agrícola y forestal en América Latina -**

Andy Jarvis, Director de Investigación, CIAT

### **8 tendencias generales en la agricultura:**

1. Interrupción y aislamiento de las cadenas de suministro mundiales. Representa un gran desafío para América Latina debido a sus economías exportadoras.
2. Limitaciones en los insumos y la producción agrícola.
3. Localización de sistemas alimentarios. Las personas están priorizando el consumo local.
4. Interrupciones de precios y señales de especulación potencial. Variaciones en los precios que cambian de acuerdo con el país y el producto.
5. Las empresas habilitadas digitalmente están mejor equipadas.
6. Datos de monitoreo de alta frecuencia son críticos. Se comienza a evidenciar una lucha para recuperar la información
7. La recuperación puede no ser en forma de V. El sistema alimentario no volverá a ser el mismo al salir inmediatamente de la crisis. Transformación dentro de las cadenas de producción.
8. Redes sociales están influyendo en el comportamiento y acelerando nuevos medios de intermediación.

### **Caso de estudio: cambios en consumo en América Latina**

Un estudio realizado por Boston Consulting Group, analiza los casos de Argentina, Chile, Colombia y Perú, para analizar las tendencias de la región. Se establecieron tres conclusiones:

1. De acuerdo con las encuestas, hay un patrón general de reducción de gastos en los consumidores.
2. Dentro de los gastos realizados, existe un aumento neto en los gastos de alimentos frescos. Se evidencia la presencia de un enfoque de sostenibilidad y nutrición en los patrones consumo
3. Mujeres, jóvenes y clase media son quienes están dispuestos a pagar más por alimentos sanos.

### **Caso de estudio: arroz en América Latina**

**Importancia del arroz en América Latina:** Para el año 2018, se estima que existen 4,9 millones de hectáreas de área sembrada en la región. Alrededor de 28,6 millones de toneladas de arroz fueron producidas en este periodo. El valor de las exportaciones es de 1,5 mil millones de dólares mientras que el de las importaciones es de 1,9 mil millones de dólares.

De acuerdo con la FAO, los precios del arroz han incrementado a nivel global. Debido al aislamiento del comercio internacional, países como Tailandia y Vietnam están dejando de exportar; generando así deficiencia en otros países.

### **Impactos identificados por CIAT en la región:**

1. Negativos:
  - Restricción a la movilización del producto.

- Incremento en el precio de los insumos.
- Algunos retrasos en actividades productivas.
- 2. Impactos positivos
  - Rebaja en el costo de combustible
  - Incremento en el consumo y mejora en el precio
  - Nuevas oportunidades de mercado
  - Nuevas oportunidades de financiamiento.

**Comercio exterior:**

- 1. Impactos
  - Problemas logísticos en el traslado desde y hacia los puertos.
  - Agilización de tramites
  - Incremento en el precio internacional
  - Nuevas políticas arancelarias y contingentes de importación.
- 2. Perspectivas a corto plazo
  - Posible incremento en las importaciones en Centroamérica.
  - Fortalecimiento de la producción nacional en la región Andina
  - Nuevas oportunidades de mercado para el Cono Sur.

**Preguntas:**

- 1. **¿Qué expectativas se tienen para la exportación de commodities como banano, café, entre otros?:**

Las expectativas varían de acuerdo con el país y el producto. Un factor en común de cultivos como el banano y el café es que su mano de obra se caracteriza por ser migratoria y la cuarentena ha afectado drásticamente su disponibilidad. De igual manera, esta situación tendrá fuertes impactos en el mediano plazo a la disponibilidad de productos y sus precios.

### 3. Experiencias del sector privado; Sesión de preguntas y respuestas

Después de la sorpresa y de las incertidumbres generadas por este contexto; es importante saber cómo las empresas pueden utilizar la situación para tener nuevas oportunidades de desarrollo. Antes de llegar a esta etapa, es necesario que las empresas se adapten. Es un proceso en el cual todos necesitamos evolucionar.

Proyectos de adaptación e integración de estos procesos:

- **Planificación de la continuidad del negocio;** María José Canales Pereira, Gerente de ECOM Trading Group Central America
- **Salud y seguridad en el trabajo;** Denis Chavarría, Gerente de Salud Ocupacional, Nicaragua Sugar Estates Limited
- **Divulgación eficaz entre los pequeños propietarios/comunidades sobre COVID-19;** Karina Santana, Jefa de operaciones de Ecotierra / Urapí Fund

#### **Planificación de la continuidad del negocio;** María José Canales Pereira, Gerente de ECOM Trading Group Central America

**Contexto:** Aprender e implementar en la marcha los nuevos procesos de adaptación y de continuidad de los negocios.

El impacto de esta pandemia ha sido fuerte para las dos operaciones en Nicaragua y Costa Rica. Los impactos económicos son variables según los países, así como las respuestas gubernamentales a nivel institucional.

El sector de la agroindustria (encargado del acopio/procesamiento/beneficiado/exportación de café) está frente a un gran reto porque, al igual que todo cultivo, el café sigue su proceso y nos encontramos en el periodo de cosecha. Dicho reto se traduce en ¿cómo asegurar la continuidad del negocio en tiempos de pandemia?

#### **Acciones definidas:**

1. **Antes de que llegara el virus a Centroamérica:** Se tomó una estrategia de respuesta que busca anticipar y prever acciones para las labores en el campo, en la oficina y aquellas operativas.

La anticipación se enfocó en tomar las medidas implementadas en el contexto de Asia y luego el de Europa para estar preparados. Se tomaron acciones como: generar licencias, plataformas para la comunicación o incluso implementación de “hardware” en caso de traslado para trabajar desde casa.

2. **Cuando llego el virus a Centroamérica:** Se realizó la activación de un protocolo para segmentar a la gente basada en una matriz según la necesidad de estar presente en los campos o en las oficinas y los niveles de exposición al riesgo.

#### **4 segmentos de colaboradores para identificar las personas más vulnerables:**

- **Segmento 1: Grupo de alto riesgo.** Colaboradores que presentan alto riesgo médico. Aquellos que tienen o tuvieron enfermedades graves. Ellos son enviados a trabajar desde casa.
- **Segmento 2:** Colaboradores cuyo rol pueden llevarlo a cabo desde casa. Los equipos que desarrollan los sistemas, los que manejan las exportaciones o los que pueden asegurar la continuidad del negocio desde su casa.
- **Segmento 3:** Colaboradores con realidades personales y familiares diferentes. Los familiares que viven con adultos mayores o vulnerables; ellos también trabajan desde casa incluso cuando su presencia física es necesaria porque **lo importante es encontrar un equilibrio entre la seguridad y el bienestar de los colaboradores con la necesidad del negocio**
- **Segmento 4:** Colaboradores cuya presencia física es necesaria como por ejemplo los catadores (test del café) o los asesores técnicos que tienen que estar trabajando en el campo con los productores. Con estos colaboradores existe la necesidad de desarrollar un protocolo concreto

Gracias a esta segmentación, en Nicaragua el 70% de los colaboradores trabajan desde sus casas y en Costa Rica el 75%.

#### **Establecimiento de protocolo de prevención en oficina**

- **« Distanciamiento » social :**
  - Adecuación de las oficinas.
  - Distancia mínima de 1,8 metros entre el personal.
- **Equipo y productor de protección**
  - Mascarillas (se intentó varios tipos de mascarillas), alcohol en gel, guantes para quienes están en los campos, desinfectante de zapatos, uso de lentes y control de temperatura al ingresar y salir de las oficinas.
- **Atención médica preventiva**
  - Contratación de un profesional de la salud de planta para atender a colaboradores y familiares.
  - Chequeo diario de temperatura y nivel de saturación de oxígeno al ingresar a oficina.
  - Enseñar el procedimiento adecuado del lavado de manos.
  - Visitas médicas a la casa de los colaboradores y sus familiares cuando es necesario.
  - Desarrollo de un transporte privado y garantizar una buena higiene en los transportes colectivos (protocolo de desinfección).
- **Meriendas nutritivas**
  - Dos veces por semana se sirve merienda a los colaboradores para fortalecer defensas del organismo.
- **Entrega de paquete de Café**
  - Entrega envía un paquete de café en cada una de las casas de nuestros colaboradores.

- Mecanismo de apoyo emocional al 100% de los colaboradores para dar un enfoque positivo frente a esta situación.

➤ **Café virtual**

El propósito de esta iniciativa es generar un espacio donde se brinda soporte emocional a los colaboradores y se acompaña en este proceso desde una perspectiva positiva, de aprendizaje, de oportunidades y crecimiento como seres. Es una oportunidad para aprender a re-inventarnos.

**Pregunta:**

**¿El grupo prevé crear/ desarrollar “capacidades” con los productores para poder integrar este tipo de medidas en esta nueva realidad? ¿Y cómo tomar las ventajas competitivas frente a esta situación?**

“Por medio de los asesores técnicos estamos trabajando con los productores para desplegar una parte de las medidas que hemos implementando internamente. Igualmente trabajamos en conjunto con los tostadores.”



## Salud y seguridad en el trabajo;

Denis Chavarría, Gerente de Salud Ocupacional, Nicaragua Sugar Estates Limited

**Contexto y presentación de la empresa:** Se encuentra ubicada en la región noroeste de Nicaragua, es la empresa agro-energética más grande del país. En los periodos de cosecha se tienen alrededor de 6.000 trabajadores mientras que el periodo de lluvias se tiene 3.500. El periodo entre noviembre y abril se realizan las labores agrícolas.

Se cuenta con un centro educativo con más de 500 estudiantes en preescolar, primaria y secundaria. Se cerró la escuela al principio de la pandemia y los niños siguen las clases por internet. Igualmente se cuenta con un hospital con 30 camas, 28 médicos (todas las especialidades, quirófanos y unidades de cuidados intensivos) 4 ventiladores respiratorios.

Para la promoción y prevención en salud se disponen de equipos médicos, enfermeras, promotores de salud y técnicos (área industrial y agrícola). Dos clínicas móviles para atención diaria de urgencias médicas en las plantaciones de corte de caña y labores agrícolas. Gran enfoque a la prevención y seguimiento de los tiempos de descanso y la hidratación

La empresa tiene estándares de sostenibilidad con certificaciones como: Bonsucro, FairTrade USA, OHSAS18001, entre otras.

### Prioridades frente a covid19:

- 1. Contención:** la OMS declara la pandemia al final de enero. Etapa I de la pandemia, la empresa se prepara para enfrentar la crisis sanitaria
  - Primera semana de Febrero: Fomentar las recomendaciones de la OMS.
  - Entrenamiento y capacitación al 100% de trabajadores
  - Lavado de manos frecuente
  - Desinfección de superficies de contacto frecuente
  - Incrementar el número de lavamanos móviles en el campo
- 2. Limitar la propagación:** Etapa II de la Pandemia, 18 de Marzo.
  - Distanciamiento social: utilización de infografía y videos
  - Distribución de afiches en las oficinas y transportes y supervisión para que la gente respete el distanciamiento social
- 3. Mitigar la propagación:** Etapa III de la Pandemia. Aún no se encuentran en esta etapa pero desde la tercera semana de Abril se activaron estas medidas
  - Mascarillas de uso obligatorio para todas las personas, distribución gratuita (incluido en el transporte).
  - Búsqueda activa de casos de personas con fiebre y síntomas de IRA: control de temperatura gracias a un equipo de enfermeras; busca activa de casos en muy importante. Es también preguntar síntomas. Después hay un protocolo que respetar
  - Activado el Plan para el abordaje clínico de pacientes con COVID-19 en el Hospital.
  - Todos los trabajadores recibieron desinfectantes para manos; alcohol al 70%.

- Se lleva a cabo protocolos de prevención en los transportes y los lugares donde se reúnen los trabajadores (desinfección).
- La empresa proporciona también más alimento a los trabajadores para reforzar su sistema inmunológico.

**Preguntas:**

**¿Como hacer que los colaboradores (trabajadores, sindicatos, etc) adopten las medidas que la empresa está implementando?**

Se creó una comisión de salud con doctores que fue apoyada por el CEO. Todas las medidas están a cargo de los médicos de la compañía. Fue elaborado un proceso de sensibilización a todos los trabajadores y sindicatos, para que todas las medidas fuesen desarrolladas de la mejor manera. Todos los sectores fueron concientizados para que la gente cumpliera aquellas medidas.

## **Divulgación eficaz entre los pequeños propietarios/comunidades sobre COVID-19;**

Karina Santana, Jefa de operaciones de Ecotierra / Urapí Fund

**Presentación:** URAPI Sustainable Land Use es un fondo privado de 50 M\$ que invertirá en 4 a 5 proyectos de agroforestería en Latinoamérica. Ecotierra lleva a cabo trabajo conjunto con muchas asociaciones y comunidades.

El proyecto “**Café Sierra Norte de Perú**”, es un proyecto de 14M USD, es la primera inversión en Latinoamérica del Fondo, con una duración de 15 años. Se trabaja con 6 cooperativas y 2000 familias de productores están involucradas

Este proyecto cuenta con 4 componentes:

### **1. Micro crédito**

- La estrategia de inversión busca financiar la transición del uso de suelo en las fincas. Para hacer esto posible se debe invertir en toda la cadena de valor
- Estructuración de mecanismos de micro créditos con asistencias técnicas en las 6 cooperativas que no están cerca. Por esta razón, aún hay personal en el campo.

### **2. Financiación de la construcción de un Molino**

- Definida como una infraestructura muy importante para desarrollar la producción.

### **3. Proyecto Carbono**

- Medir los impactos del uso sostenible de los suelos y compartir los bonos de carbono para ofrecerlos en los mercados. De esta manera se pueden generar nuevos medios a los productores.

### **4. Un equipo de comercialización y una plataforma comercial como apoyo para vender el exceso del café**

- Apoyo a la certificación Fair Trade y Marketing para tener el mejor precio del producto

El impacto del “Covid-19”: en

### **1. Micro crédito:**

- Las solicitudes de microcrédito estaban a la espera pero este proceso se detuvo. Se tuvo que retirar la asistencia técnica del campo porque muchos asistentes no son de las regiones.

### **2. Plantación:**

- Como los plántones no podían ser transportados hacia las cooperativas de los productores se tuvo que parar el proceso.

### **3. Ventas:**

- El laboratorio de catación tuvo que cerrar
- Con respecto a las ventas, la demanda fue afectada, y los pedidos postergados

### **4. Gobernanza:**

- Reuniones con asambleas y juntas directivas debieron ser reprogramadas.

### **5. Molino:**

- Se paró la construcción del Molino

Las medidas adoptadas:

**a. En las oficinas:**

- Se prestó mucha atención a los discursos del gobierno peruano.
- Mantenimiento de las funciones de oficina a través del trabajo a distancia gracias a que los equipos están en constante movimiento.
- No se ha cortado las comunicaciones con las comunidades
- Priorización a las reuniones a distancia y teletrabajo
- Brindar al equipo los elementos de protección indicado por el gobierno
- Instalación de afiches con indicaciones de prevención contra Covid19
- Priorización a la creación de nuevas herramientas y adaptación de herramientas existentes
- Reforzar la capacitación a distancia del personal

**b. En el campo:**

- Las actividades de los extensionistas fueron paralizadas y regresaron a su comunidad.
- Para compensar la escasez de mano de obra, se reinstalo el sistema *Minka*.
- Comunicación con los Ronderosa a través de las cooperativas.
- Las cooperativas pueden tramitar permisos para volver a trabajar. Se han acompañado en este proceso.
- Tramites con la policía rural para los permisos de circulación para llevar el café.

**c. Con las cooperativas:**

- Comunicación con las cooperativas sobre el desarrollo de sus protocolos de acopio, y operaciones en el contexto Covid19.
- Programación de capsulas de información para reforzar la cooperación y los elementos del proyecto.
- Durante la cuarenta se aprovechó el tiempo para mejorar las habilidades en sistemas por internet.
- A través de las aplicaciones web, hubo mucha participación en los proyectos. Se evidencio una mayor participación por medio de las cámaras.
- Los medios de comunicación que ya se usaban (internet) jugaron un gran papel para la continuación de las actividades.
- Se pudo trabajar en sincronización con las cooperativas y avanzar en muchos ámbitos.

**Preguntas:**

**¿Cómo se pudo trabajar con las cooperativas aisladas sobre todo con las que tienen poco acceso a internet y que son menos estructuradas que las grandes?**

La cooperativa más lejana está a 8 horas de ruta. A través de grupos de Whatsapp se ha facilitado la comunicación entre cooperativas y la transmisión de la información.

**Perspectivas generales de las experiencias:**

La readaptación de las empresas en América Latina debe incluir un enfoque hacia el ser humano. Es importante el apoyo psicológico y la presencia de la empresa en los momentos en donde hay incertidumbre.

Nos encontramos en una situación en la que los procesos biológicos pueden permanecer mucho tiempo. La inclusión de las acciones preventivas tendrá un rol esencial dentro de los procesos de readaptación.

Es importante hacer uso de los útiles a disposición para desarrollar las medidas de readaptación. Finalmente es importante entender las grandes tendencias del mercado y recordar que los clientes van a preferir la calidad, la transparencia y la digitalización.

\*\*\*