

# Kit de herramientas de cadena de valor de CRS

APROVECHAR EL PODER DE LOS MERCADOS PARA IMPULSAR EL CAMBIO

Por Jefferson Shriver, Shaun Ferris y Dan Barthmaier



*Desde 1943, Catholic Relief Services ha tenido el privilegio de servir a las personas pobres y desfavorecidas en el extranjero. Con independencia de raza, credo o nacionalidad, CRS brinda socorro de emergencia después de desastres naturales y provocados por el hombre. A través de proyectos de desarrollo en áreas tales como educación, paz y justicia, agricultura, microfinanzas, salud, VIH y SIDA, CRS trabaja para defender la dignidad humana y promover mejores estándares de vida. CRS también trabaja en todo Estados Unidos para difundir el conocimiento y la acción de los católicos y otras personas interesadas en temas de paz internacional y justicia. Nuestros programas y recursos responden al llamado de los obispos norteamericanos de vivir de manera solidaria—como una familia humana—a través de fronteras, del otro lado de océanos y a pesar de las diferencias de idioma, cultura y condición económica.*

Foto de tapa: En la aldea de Angoual Tanko en Níger, las mujeres son miembros de una empresa procesadora de maní, donde se utilizan herramientas y capacitación brindada por el proyecto PASAM-TAI de Catholic Relief Services. El aceite de los maníes se vende en la comunidad y las ganancias se comparten entre los miembros. *Michael Stulman/CRS*

© 2019 Catholic Relief Services. Todos los derechos reservados. Este material no podrá reproducirse, exhibirse, modificarse ni distribuirse sin la autorización expresa previa por escrito del titular de la propiedad intelectual. Para pedir autorización, comuníquese con [ppublications@crs.org](mailto:ppublications@crs.org).

**Catholic Relief Services**  
228 West Lexington Street  
Baltimore, MD 21201-3443 USA  
1.888.277.7575

[www.crs.org](http://www.crs.org)

# Kit de herramientas de cadena de valor de CRS

APROVECHAR EL PODER DE LOS MERCADOS PARA IMPULSAR EL CAMBIO

Por Jefferson Shriver, Shaun Ferris y Dan Barthmaier

DICIEMBRE 2018

# ÍNDICE

Resumen del contenido .....	1
<b>Capítulo 1 Introducción a las cadenas de valor.....</b>	<b>5</b>
Teoría y diseño de la cadena de valor .....	5
Tipos de mercados agrícolas.....	9
Actores principales de la cadena de valor.....	13
Servicios de desarrollo empresarial .....	15
Entidades reguladoras en la cadena de valor agrícola .....	16
Conexiones de mercado, términos y métodos .....	18
<b>Capítulo 2 Herramientas para evaluar el alcance de la cadena de valor, y evaluaciones de mercado .....</b>	<b>23</b>
Análisis territorial.....	24
Herramienta de priorización de cadena de valor de CRS.....	26
Visión de futuro de su empresa:.....	29
Mapa grupal de la cadena de valor.....	30
Identificación de oportunidades de mercado.....	30
Análisis de la cadena de valor (VCA).....	34
Mapa detallado de la cadena de valor.....	39
<b>Capítulo 3 Estrategias de mejora de la cadena de valor .....</b>	<b>43</b>
1: Mejorar la competitividad y el desempeño .....	49
2: Desbloquear las fallas del mercado.....	50
3: Gestión de recursos naturales y ecosistemas .....	52
4: Mejorar la eficiencia de recursos .....	54
5: Política de regulación ambiental.....	54
6: Modelos empresariales que benefician a las personas pobres .....	57
7: Desarrollo de la cadena de valor con perspectiva de género.....	58
8: Empoderamiento económico de mujeres y jóvenes .....	63
Conclusión: estrategias de desarrollo de la cadena de valor .....	63
<b>Capítulo 4 Finanzas de la cadena de valor .....</b>	<b>67</b>
Financiación informal.....	73
Financiación formal .....	79
Resumen de esquemas de financiación para pequeños productores.....	85
<b>Capítulo 5 Implementación del proyecto - Asociaciones, gobernanza y facilitación .....</b>	<b>87</b>
Convocar a los actores de la cadena de valor .....	91
Facilitación de la cadena de valor.....	94
<b>Capítulo 6 Apoyo a las organizaciones de agricultores y de agroemprendedores.....</b>	<b>97</b>
Segmentación de agricultores.....	98
Organizaciones de agricultores y modelos empresariales inclusivos .....	100
Modelos empresariales y tipologías de organización de agricultores .....	100
Herramientas de fortalecimiento institucional .....	106
Herramienta de evaluación cooperativa.....	108
Perspectiva del alcance .....	108
Ayudar a las organizaciones de agricultores a gestionar los riesgos .....	108
Pasos en el proceso de gestión de riesgos .....	111

<b>Capítulo 7 Compromiso del sector privado y cadenas de valor</b> .....	<b>117</b>
¿Por qué involucrar al sector privado?.....	117
Involucrar al sector privado - ¿Cuál es la función de CRS?.....	119
Principios de negocios inclusivos.....	120
Compromiso del sector privado - ¿Dónde comenzar?.....	122
Métodos de fortalecimiento de los vínculos comerciales privados.....	124
Facilitar los vínculos comerciales.....	125
<b>Capítulo 8 TIC y gestión de datos</b> .....	<b>133</b>
Redes basadas en mensajes de texto SMS.....	138
Plataformas de redes sociales.....	138
Aprendizaje electrónico y aprendizaje a distancia.....	139
Herramientas analíticas y calculadoras.....	140
Dinero móvil: una solución de alta tecnología para comunidades con problemas de efectivo.....	140
Plataformas de mercado agrícola para el comercio, la transferencia y el trueque.....	141
Sistemas digitales y en toda la cadena de valor.....	141
Apoyo al sector del desarrollo agrícola.....	142
<b>Capítulo 9 Creación de un entorno de política propicio</b> .....	<b>145</b>
Identificar las necesidades de la política.....	146
Uso del mapa de la cadena de valor para identificar zonas de intervención.....	147
Tipos de intervenciones de política.....	149
Elaboración de políticas y promoción.....	152
Análisis del relevamiento de los actores.....	153
Fases del programa.....	154
Impacto.....	155
Conclusiones clave.....	155
Objetivos de la política.....	156
Enfoque.....	156
Marco conceptual.....	156
<b>Capítulo 10 Gestión del desempeño y aprendizaje</b> .....	<b>159</b>
Parámetros de la cadena de valor y MEAL.....	159
Parámetros a nivel de agricultor.....	160
Metodología del ingreso necesario para vivir.....	161
Evaluaciones cooperativas.....	162
Evaluaciones de la cadena de valor.....	164
Parámetros: nivel del hogar.....	165
Parámetros a nivel de la organización de productores.....	166
Parámetros a nivel del socio implementador.....	167

# ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Resumen de métodos utilizados para el análisis y la implementación de cadenas de valor.....	24
Cuadro 2. Criterios de impacto de la cadena de valor.....	28
Cuadro 3. Criterios de viabilidad de la cadena de valor.....	28
Cuadro 4. Estrategias de mercado basadas en el tipo de mercado y producto.....	30
Cuadro 5. Instrumento de encuesta básica de demanda.....	32
Cuadro 6. Instrumento de encuesta de mercado más detallada.....	33
Cuadro 7. Análisis de rentabilidad de un agricultor que cultiva granos en Uganda.....	34
Cuadro 8. Concepto – Objetivos de desarrollo sostenible de la cadena de valor.....	43
Cuadro 9. Estrategias de mercado basadas en el tipo de mercado y producto.....	49
Cuadro 10. Visión general de las opciones de mejora de la cadena de valor para su desarrollo.....	64
Cuadro 11. Estructuras de costo del maíz con diferentes tecnologías / paquetes de trabajo.....	69
Cuadro 12. Tipos y fuentes de servicios financieros.....	72
Cuadro 13. Resumen de métodos y acuerdos financieros.....	85
Cuadro 14. Funciones de convocatoria para grupos de la cadena de valor.....	93
Cuadro 15. Matriz de funciones de los profesionales de la cadena de valor.....	95
Cuadro 16. Modelos empresariales y organizaciones líderes.....	101
Cuadro 17. Segmentos del lienzo de modelo empresarial.....	107
Cuadro 18. La matriz de Ansoff con los niveles de riesgo.....	111
Cuadro 19. Contenidos de la guía para la autoevaluación de las organizaciones de productores.....	164
Cuadro 20. Niveles de la cadena de valor y medidas asociadas.....	165
Cuadro 21. Niveles de la cadena de valor y medidas asociadas.....	165
Cuadro 22. Parámetros a nivel de la organización de productores.....	166
Cuadro 23. Parámetros a nivel del sector privado.....	166
Cuadro 24. Parámetros a nivel del socio implementador.....	167
Cuadro 25. Parámetros a nivel del sector público.....	167

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ruta hacia la prosperidad.....	1
Figura 2. Estrategias de mercadeo .....	7
Figura 3. La estructura de cadena de valor con sus tres niveles de actores.....	8
Figura 4. Cadenas de valor cortas y largas .....	14
Figura 5. Ilustración de análisis territorial .....	25
Figura 8. Marco básico de la cadena de valor, con relaciones de información adicionales .....	40
Figura 9. Mapa de la cadena de valor con más información sobre transacciones y relaciones .....	41
Figura 10. Identificar fallas críticas en el mapa de la cadena de valor.....	47
Figura 11. Mapa conceptual de la cadena de valor a lo largo de zonas de producción y mercadeo .....	50
Figura 12. Necesidades financieras a lo largo de la cadena de valor.....	68
Figura 13. Necesidades de financiación de agricultores por producto y segmento .....	69
Figura 14. Transición de financiación informal a financiación formal.....	71
Figura 15. Diagrama conceptual que muestra dónde se aplican las distintas formas de servicios financieros .....	73
Figura 16. Los pagos triangulares pueden valer de un contrato como garantía personal para el pago a proveedores.....	80
Figura 17. Recibos de depósito como una manera de incrementar los flujos de capital para la cadena de valor .....	82
Figura 18. La cadena de valor y sus tres conjuntos de actores .....	88
Figura 19. Ilustración de diferentes grupos de asistencia técnica en diferentes puntos de la cadena.....	89
Figura 20. Lista de verificación para las opciones de mejora de la cadena de valor .....	91
Figura 21. Ejemplo de lienzo de modelo empresarial para APROCA Ecuador.....	107
Figura 22. Relevamiento de las maneras de apoyar a las diferentes partes de la cadena de valor.....	127
Figura 23. Uso de aplicaciones digitales en todo el sistema de desarrollo agrícola.....	137
Figura 24. Pilares fundamentales en la teoría de cambio de los medios de subsistencia agrícolas. ..	160
Figura 25. Ejemplo de referencia de ingresos necesarios para vivir .....	162



Retrato del productor Juan Hurtado en su vivero de plantas en la comunidad de Las Delicias, San Ramón, Matagalpa, Nicaragua. *Oscar Leiva/Silverlight para CRS*

# Kit de herramientas de cadena de valor de CRS

El kit de herramientas de cadena de valor ofrece métodos para ayudar a los agricultores hombres (♂) y mujeres (♀) en las fases «Construir para crecer para prosperar» de la Ruta hacia la prosperidad de CRS (**Figura 1**). A través de este trabajo, CRS se esfuerza por alcanzar liderazgo de industria en prestación de servicios de cadena de valor e influencia con perspectiva de género. Actualmente la programación de cadena de valor es sinónima de desarrollo agrícola, y CRS se propone adoptar este enfoque en toda nuestra cartera de proyectos.

El enfoque de cadena de valor se construye sobre muchos años de trabajo con comunidades agrícolas en todo el mundo, y esta guía se ha desarrollado para ofrecer una mayor coherencia en el marco teórico y para la ejecución de los programas. Dada la variedad de países con que CRS trabaja, las prácticas de cadena de valor varían entre un país y otro o entre una región y otra, y la capacidad de nuestro personal de campo ha tendido a ser más sólida en los segmentos de agricultura Recuperar y Construir que en los relacionados con Cultivar y Prosperar. Debido a la presión cada vez mayor que sufren los agricultores para comercializar y a la competitividad en el sector de desarrollo agrícola, las organizaciones de desarrollo deben ofrecer en forma urgente un mejor asesoramiento empresarial de comercialización a los pequeños productores. Eso nos obliga a modernizar nuestros métodos, servicios y estrategias de asesoramiento rural, para que podamos ayudar a millones de agricultores ♀♂ a aumentar su productividad y participar en los mercados modernos, de maneras rentables, sostenibles y socialmente equitativas. El kit de herramientas de cadena de valor de CRS sirve como base para este proceso de mejora.

## RESUMEN DEL CONTENIDO

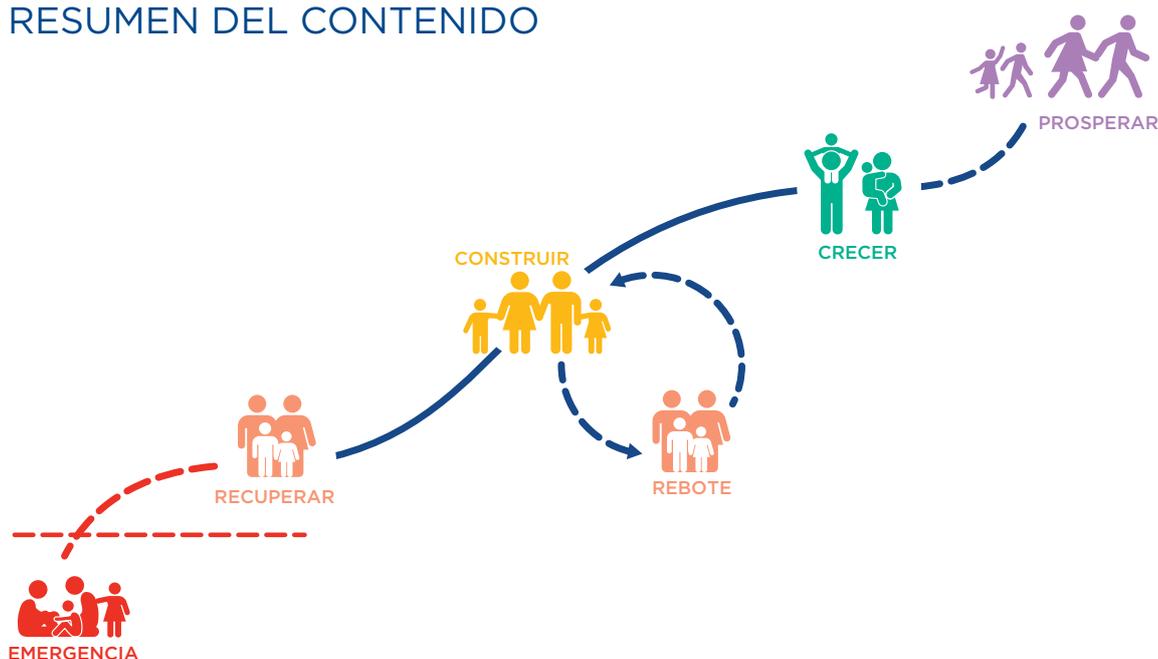


Figura 1. Ruta hacia la prosperidad

En los últimos 15 años se ha escrito mucho sobre cadenas de valor. En lugar de escribir material completamente nuevo, este kit de herramientas reúne algunas de las mejores prácticas de profesionales líderes que trabajan en cadenas de valor; entre ellas, las del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT),<sup>1</sup> Cooperación alemana (GIZ)<sup>2</sup> y el Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural (GFRAS)<sup>3</sup>. El kit de herramientas se divide en dos partes: Introducción a la cadena de valor y Diseño de programa (capítulos 1 a 5), e Implementación del programa de cadena de valor y Corretaje de relaciones (capítulos 6 a 10).

---

1 Enfoque territorial del CIAT al desarrollo agroempresarial y métodos de conexión

2 GIZ - Referencia de conexiones de valor

3 Ferris, S. y S. Irwin. 2016. New extensionist learning kit (Nuevo kit de aprendizaje extensionista). Módulo 10: La función de la extensión en apoyo de las cadenas de valor. Global Forum for Rural Advisory Services (GFRAS, Foro Global para los Servicios de Asesoría Rural). Lindau, Suiza.





Retrato de Everth Esteban Rodríguez Jarquín, 20, de la comunidad El Ocote #2 en Siuna, norte de Nicaragua, en la plantación de cacao de su familia. Everth forma parte del programa PROGRESA CARIBE de Catholic Relief Services, que ayuda a los jóvenes a ingresar en la cadena de valor de producción de cacao. El programa está destinado a 28 jóvenes del área.

*Oscar Leiva/Silverlight para CRS*

# Capítulo 1

## Introducción a las cadenas de valor

---

### RESULTADOS DE LA SESIÓN: DESPUÉS DE FINALIZAR ESTA SESIÓN, DEBERÍA PODER:

- Identificar estrategias de mercadeo y describir los elementos clave de una cadena de valor.
- Identificar los tipos de mercado.

En este capítulo se ofrece al lector un resumen de los conceptos, del lenguaje y de los componentes de la cadena de valor. Si ya conoce la terminología y las ideas, puede saltar este capítulo. Si desea refrescar los actores, la estructura y los métodos de conexión de las cadenas de valor, estas breves sesiones le darán ideas y terminología básicas.

### TEORÍA Y DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR

#### CAMBIO ENTRE LOS ENFOQUES DE PRODUCCIÓN DEL AGRICULTOR Y CADENA DE VALOR

Los proyectos de desarrollo y los equipos de extensión ya no pueden simplemente ayudar a los agricultores a producir más; se requieren servicios de asesoramiento modernos para identificar los objetivos comerciales de los agricultores ♀♂ y ayudarlos a concretar esas ambiciones. Eso significa que tanto los agentes del campo como los agricultores necesitan tener una gama de habilidades en apoyo de una mejor organización, productividad y perspicacia empresarial. Para la implementación del proyecto es necesario que las funciones y responsabilidades de ambas partes de una estrategia de mejora sean claras desde el comienzo. Los servicios de asesoramiento deben comprender totalmente a los agricultores, y estos deben desempeñar una función de liderazgo en su transformación.

En la medida de lo posible, los servicios agrícolas deberían planificarse en torno a ganancias comerciales, e idealmente los servicios deberían pasar de ser gratuitos a arancelados, de manera que todas las partes inviertan en un nivel que los llevará

a resultados sostenibles. Los agricultores y las agencias de desarrollo que no comprenden el marco empresarial seguramente no podrán mantener las ganancias del proyecto cuando esos servicios se retiren. Si los agricultores no pueden tener acceso o costear los insumos y redes de mercado que los agentes de campo les facilitaron, rápidamente pueden volver a niveles bajos de producción y ventas. La historia de la ganancia rápida y la recaída es un problema recurrente de muchos proyectos; debemos entender este desafío y ofrecer enfoques más resistentes para que, en el futuro, los agricultores adopten las nuevas ideas, tecnologías y habilidades en las que desean invertir.

El método de cadena de valor es un enfoque sistémico que busca comprender las necesidades de los «actores principales de la cadena» (es decir, los que compran y venden productos de los agricultores, procesadores, mayoristas y minoristas, como también de los consumidores) e identificar los servicios de desarrollo empresarial claves—como proveedores de insumos, servicios de asesoramiento y servicios financieros—que promueven la competitividad y la eficiencia de las operaciones de la cadena de valor.

Un enfoque de la cadena de valor puede fomentar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, o podría crear más desigualdades. Un enfoque de la cadena de valor con perspectiva de género puede ayudar a reducir la inseguridad alimentaria, dado que el *Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación 2010-2017* determinó que la producción por parte de las mujeres podría crecer de un 20 a un 30% si se cerrara la brecha de género en el acceso a los insumos agrícolas. Dicho enfoque podría fortalecer la eficiencia de las cadenas de valor, dado que estas dependen mucho de las conexiones sólidas y la colaboración positiva entre los actores, y las mujeres son partes interesadas importantes a lo largo de las cadenas de valor, aunque a menudo son invisibles o se las ignora. Puede modificar las relaciones de género, aumentar o reducir el acceso de las mujeres a los ingresos y su control sobre ellos (Rubin y Manfre, 2014) o conducir a cambios en el equilibrio del poder para tomar decisiones en el hogar y a nivel de la comunidad, dados los cambios en las funciones productivas y la capacidad para generar ingresos de los hombres.<sup>4</sup>

Este enfoque está ganando la aceptación de donantes, empresas y equipos de desarrollo, ya que los principios del enfoque pueden aplicarse a una amplia gama de productos, lugares y tipos de agricultores. El enfoque puede usarse en el caso de agricultores vulnerables que buscan una conexión básica de mercado con un comprador informal a nivel local, y ayudar a organizaciones de productores más sofisticadas que venden productos de alta calidad a muchos compradores formales. El enfoque de cadena de valor conlleva más que resolver problemas específicos de los agricultores. Construye la capacidad entre los socios comerciales de abordar limitaciones comunes, y entabla relaciones entre los actores individuales, las organizaciones y empresas que unen al mundo informal con el formal. Cuando el enfoque de cadena de valor se ofrece a los pequeños agricultores, el proceso se propone:

- identificar mercados a los que los agricultores ♀♂ pueden tener acceso y a los que pueden proveer;
- identificar socios de la cadena de valor para promover el acceso al mercado de los pequeños agricultores;
- posibilitar que los socios de la cadena de valor se hagan más competitivos dentro de una cadena de valor objetivo.

<sup>4</sup> <http://www.fao.org/3/a-i6462e.pdf>; [https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/WEE\\_in\\_Market\\_Systems\\_Framework\\_final.pdf](https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/WEE_in_Market_Systems_Framework_final.pdf); [https://www.mercycorps.org/sites/default/files/Gender%20and%20Market%20Development\\_Mercy%20Corps.pdf](https://www.mercycorps.org/sites/default/files/Gender%20and%20Market%20Development_Mercy%20Corps.pdf)

## ESTRATEGIAS DE MERCADEO

## DE CONEXIONES DE MERCADO A CADENAS DE VALOR

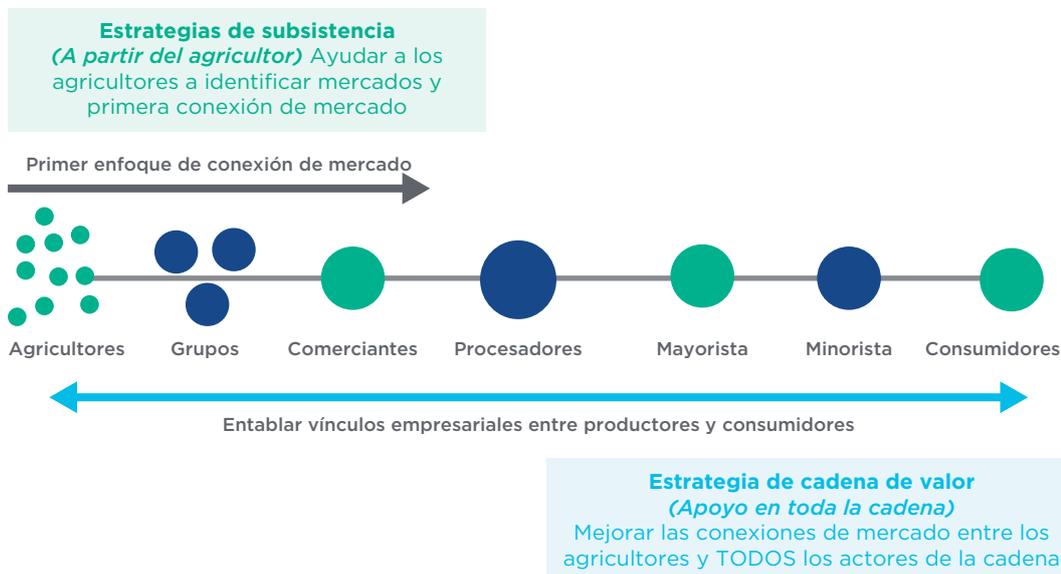


Figura 2. Estrategias de mercadeo

**Buscar estabilidad:** Cuando se trabaja con agricultores más vulnerables, el enfoque estándar se concentra en ayudar a los agricultores a formar grupos. Estos grupos reciben asistencia técnica y a menudo se les ofrecen tecnologías mejoradas, como por ejemplo semillas y fertilizantes gratuitos para producir más. A estos agricultores luego se les ayuda a identificar el primer nivel del mercado, que por lo general es un comprador local en el mercado cercano o un comerciante. La intervención se considera una estrategia de subsistencia, dado que su objetivo es ayudar a los agricultores a adoptar métodos de producción más sostenibles, promueve la diversificación de las cosechas y de las empresas y el apoyo en otras áreas, como por ejemplo ahorros y préstamo, y también agua y saneamiento para estabilizar a las familias de los agricultores y desarrollar su resistencia. Se trata esencialmente de una **estrategia de subsistencia**, ayuda a los agricultores a lograr resultados de subsistencia básicos; p. ej., actividades productivas, estrategias de inversión y opciones reproductivas, **Figura 2**.

**Buscar mejores relaciones comerciales:** La mejora de la cadena de valor es un enfoque mucho más amplio que identifica las relaciones entre los actores del mercado que conectan a los productores con los consumidores. El análisis de la cadena de valor permite al equipo de mejora reunir a socios comerciales interesados, identificar los obstáculos del sistema de mercado y encontrar maneras de mejorar su ventaja competitiva. Los agricultores suelen ser un eslabón débil en la cadena, y en consecuencia las estrategias de la cadena de valor ayudan a los agricultores. Sin embargo, ese trabajo se emprende con la ambición de mejorar las funciones y relaciones comerciales para que los resultados se desarrollen en un marco comercial más sostenible.

Existen diferentes términos para describir las conexiones de mercadeo entre agricultores y consumidores; por ejemplo: *cadena de mercado*, *cadena de suministros* y *cadena de valor*. Estos términos se utilizan en forma indistinta y describen cómo los actores colaboran para ayudar al flujo de productos, conocimientos y recursos financieros entre las personas.

## ¿QUÉ ES UNA CADENA DE VALOR?

Una **cadena de valor** es un conjunto de actividades relacionadas que colaboran para agregar valor a un producto y al mismo tiempo conectan a compradores, vendedores y mercados. Una **cadena de valor agrícola** puede definirse como los productos, servicios y procesos relacionados con el traslado de un producto agrícola desde la finca hasta el consumidor final. Esta cadena de valor se muestra en la **Figura 3**.

### TRES NIVELES BÁSICOS DE UNA CADENA DE VALOR

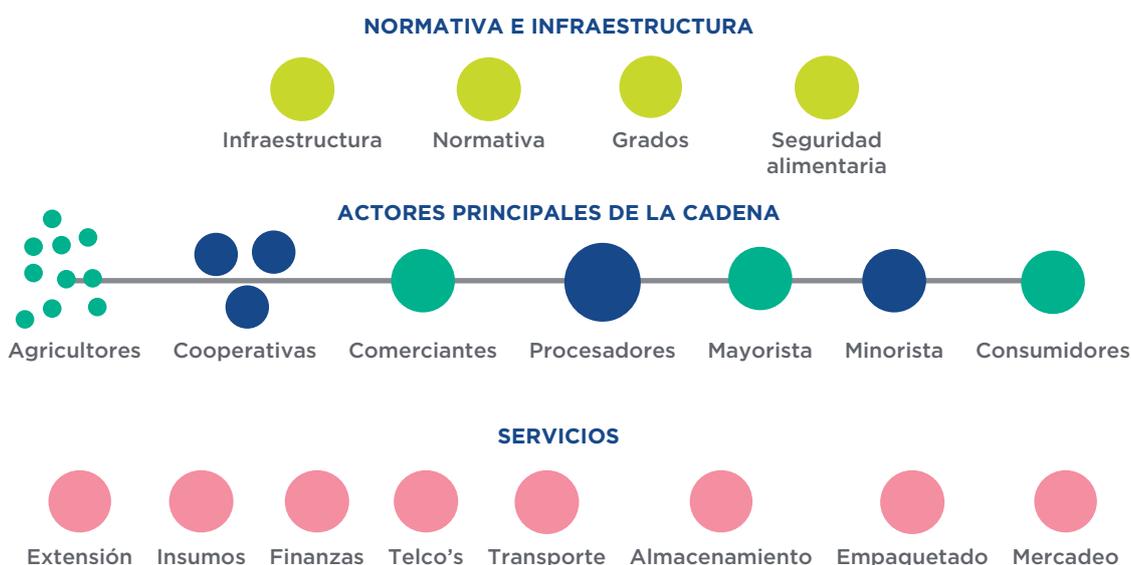


Figura 3. La estructura de cadena de valor con sus tres niveles de actores

Los actores de la cadena de valor son las personas, empresas, organizaciones y asociaciones relacionados con una cadena de mercado o cadena de valor que participan en la regulación, producción, compra, venta y suministro de servicios, que permiten que los productos se trasladen de las fincas a los mercados donde son comprados por los consumidores. De acuerdo con su posición dentro de la cadena o su asociación con la cadena, todos los actores buscan captar una cuota de mercado, entregar un máximo valor y aumentar los márgenes de ganancias. La dinámica de género dentro del contexto local afectará la capacidad de los actores hombres y mujeres para captar la cuota de mercado, entregar un valor máximo y aumentar y beneficiarse de los márgenes de ganancias.

## CONEXIONES DE MERCADO CON LAS CADENAS DE VALOR

Todos los proyectos basados en el mercado comienzan con alguna forma de diagnóstico o evaluación de alcance, a fin de determinar la demanda del mercado y la estructura de un producto o productos específicos(s). Sobre la base de los resultados de este análisis, el equipo de desarrollo planifica reuniones para convocar a actores ♀♂ con ideas afines a lo largo de una cadena de mercado, con el objetivo de explorar posibilidades para desarrollar mejores vínculos comerciales, de producción y ventas. El proceso de cadena de valor incluye a varios actores de la cadena principal, como también servicios de desarrollo empresarial (**BDS**, por sus siglas en inglés), y las agencias reguladoras requeridas. Las cadenas de valor pueden incluir modelos empresariales inclusivos, en los que una firma líder en la cadena busca modificar su estrategia comercial para promover conexiones comerciales a largo plazo con pequeños agricultores de bajos ingresos.



Vainilla curada de pequeños productores en Madagascar. *Jefferson Shriver/CRS*

La función del equipo de cadena de valor consiste en identificar mercados específicos y construir relaciones comerciales entre los actores clave, como por ejemplo organizaciones de agricultores, con sus compradores, y desarrollar conexiones con los servicios, de manera tal que los agricultores puedan tener acceso a los insumos y recursos económicos necesarios para sostener y expandir sus operaciones comerciales. Los agentes de cadena de valor (agentes de VC) pueden iniciar un proyecto seleccionando un producto y conectando a los agricultores con compradores de primer orden. Sin embargo, mientras los agricultores desarrollan su capacidad, los agentes de VC trabajarán para mejorar las operaciones a lo largo de la cadena y a nivel de sistemas, incluidos los prejuicios de género, para que más personas se beneficien del proceso de mejora y se establezcan relaciones comerciales más duraderas.

## TIPOS DE MERCADOS AGRÍCOLAS

Los mercados agrícolas varían desde pequeños mercados locales, donde los agricultores venden directamente a los consumidores locales, hasta los mercados modernos integrados a nivel mundial, donde miles de agricultores venden millones de toneladas de productos a mercados de consumo masivo. En medio, existen muchos niveles de mercados y cadenas de mercados que conforman el sistema alimentario mundial. Para mejorar la cadena de valor, es necesario tener en cuenta una variedad de tipos de mercado y sus beneficios y desventajas, y a través del diálogo con los agricultores ♀♂, ayudarlos a tomar decisiones sobre los mercados que les ofrezcan los mejores retornos a cambio de un riesgo aceptable. En las siguientes secciones se hablará de los tipos de mercado agrícola formales e informales más importantes.

## MERCADOS INFORMALES

Para la mayoría de los pequeños agricultores de países en desarrollo, los mercados más accesibles son los informales. Estos mercados se denominan «informales» debido a que existen al margen del sistema impositivo y no llevan registros. Los mercados informales pueden comercializar hasta el 80–90% de los productos agrícolas de los países en desarrollo, por lo cual son mercados importantes para los pequeños agricultores. Los mercados informales incluyen las transacciones de productos que se realizan en la puerta de la finca; ventas al costado del camino; mercados de pueblo; mercados de agrupaciones rurales; y ventas dentro de los principales mercados mayoristas y minoristas urbanos.

Los mercados informales son atractivos para los pequeños agricultores, a quienes por lo general se les paga en efectivo contra entrega y tienen pocas reglas y normativas, por no decir ninguna. No existen grados formales, medidas estándares ni sistemas de trazabilidad, y los agricultores establecen precios según las condiciones de oferta y demanda a nivel local. La falta de grados y estándares beneficia a los pequeños volúmenes de proveedores y compradores de baja calidad, que quizá estén más interesados en el precio y la cantidad más que en la calidad.

Aunque poseen una estructura básica, los mercados informales manejan grandes volúmenes de productos y en general son altamente eficientes en cuanto al movimiento de productos. Estos mercados son administrados por asociaciones comerciales que se ocupan de los suministros y a menudo gestionan la volatilidad de los precios a través de una apretada red de comerciantes. La eficiencia dentro de estos mercados es también sorprendentemente alta, ya que, al no imponerse grados, las pérdidas postcosecha son menores que en los mercados formales, dado que existe una flexibilidad considerable con respecto a la calidad de los productos que pueden venderse. Sin embargo, existen algunas desventajas en los mercados informales.

- Una gobernanza débil conduce a la fijación de precios y a la falta de seguridad alimentaria.
- La falta de inversión por parte de los gerentes de los mercados a menudo trae como consecuencia condiciones antihigiénicas.
- La falta de una mejora empresarial limita las opciones de inversión y crecimiento.

En las secciones siguientes se explicarán los diferentes tipos de mercados informales y se destacan los obstáculos particulares que probablemente limitan la participación de las mujeres más que la de los hombres en los diferentes mercados.

**Mercados en la puerta de la finca:** Son el tipo de mercado más simple; los agricultores venden sus productos directamente de la finca a sus vecinos o a los comerciantes, que viajan en busca de productos para comprar, o a agentes de compras locales. Los mercados en la puerta de la finca son convenientes para el agricultor, ya que no tienen costos de comercialización, como carga y descarga, y no pierden tiempo en concretar acuerdos con los otros miembros de un grupo de mercadeo antes de realizar la compra. Las mujeres tienden a vender más en los mercados en la puerta de la finca, especialmente si sufren limitaciones de movilidad. Según el contexto, cuando las mujeres entregan sus productos a su pareja hombre para vender en un mercado, este puede retener todo el ingreso o una parte de él. Los precios de los productos vendidos en la puerta de la finca a menudo son bajos.

**Mercados de agrupaciones informales:** Estos reúnen a agricultores y pequeños comerciantes locales para la venta de productos a comerciantes más grandes. Es decir, los compradores en los mercados de agrupaciones son comerciantes, no consumidores. Los mercados de agrupaciones se encuentran normalmente en áreas rurales o en pequeños pueblos cercanos a áreas de cultivo. Muchos mercados de

agrupaciones se celebran solo una o dos veces por semana, y algunos se realizan solamente en época de cosecha. Según el contexto, es posible que las mujeres tengan restricciones culturales que limitan su intercambio con los comerciantes, que a menudo son hombres. Además, el horario del mercado de agrupaciones puede interferir con las responsabilidades domésticas de las mujeres, lo cual podría limitar su capacidad para reunirse con los comerciantes.

**Mercados mayoristas informales:** Los mercados mayoristas informales, que se encuentran generalmente en las afueras de los pueblos grandes y ciudades, son mercados en los que los comerciantes (y algunos agricultores) entregan productos a granel. Los comerciantes minoristas<sup>5</sup> acuden a estos mercados mayoristas para comprar productos a granel, que luego dividen en porciones más pequeñas para vender en sus puestos y tiendas. Además de las barreras potenciales que mencionamos antes, la falta de acceso de las mujeres al transporte y sus niveles de producción limitados por acceso inadecuado a los insumos, las tecnologías y los productos (tierra) podrían obstaculizar su participación.

**Mercados minoristas informales:** Son mercados en los que los consumidores y las pequeñas empresas (como restaurantes y vendedores ambulantes de alimentos) compran sus suministros de alimentos diarios o semanales. Los agricultores tienen la posibilidad de vender a granel directamente a los mercados minoristas, pero para hacerlo deben acordar un sistema con el distribuidor. Los mayoristas podrían intentar impedirles a los agricultores la venta a los distribuidores. En el caso de las mujeres, la venta directa a los mercados minoristas informales también podría verse obstaculizada, según el contexto, si las mujeres no se organizan en asociaciones que acopian sus cosechas principales clave.

## MERCADOS FORMALES (MODERNOS)

Los mercados formales abarcan a todos los negocios, empresas y actividades económicas dentro de los sectores agrícolas y alimentarios que están estructurados, monitoreados, protegidos y sujetos a impuestos por el gobierno, o adhieren a estándares reconocidos internacionalmente, como el **Código alimentario**.<sup>6</sup> Los sistemas de mercados formales a menudo están sujetos a normativas de seguridad alimentaria específicas de los sectores privado y público.

Además del marco legal más cuantificado, los mercados formales o modernos en general imponen estándares de calidad claros y grados para su enfoque de adquisición o compra. La compra a menudo está organizada en torno a un suministro uniforme en cuanto a cantidad, calidad y frecuencia. Esos términos y condiciones se estipulan en alguna forma de acuerdo de compra; por ejemplo, acuerdo de venta o contrato.

Los agricultores y las organizaciones de agricultores que venden a los mercados formales deben cumplir con esos estándares si es que pretenden mantener las relaciones comerciales. Para participar en estos mercados más regulados, los agricultores necesitan organizarse y tener los medios para reunir cantidades suficientes de productos de calidad uniforme para mantener el ciclo de la demanda. La falta de cumplimiento de los estándares tiene consecuencias; es decir que el comprador puede rechazar un envío de productos o aplicar un descuento sobre un precio acordado a manera de compensación si los agricultores no cumplen con los acuerdos requeridos.

<sup>5</sup> **Minorista:** Una tienda que vende productos directamente a los consumidores particulares.

<sup>6</sup> **Código alimentario:** Una colección de estándares reconocidos a nivel internacional, códigos de práctica, directrices y otras recomendaciones referidas a alimentos, producción y seguridad alimentaria.

Si bien los mercados formales buscan productos más definidos, también son más competitivos. Los compradores formales no siempre ofrecen precios más altos comparados con el sector informal. Sin embargo, en general ofrecen métodos de precios más uniformes, volúmenes más altos y compras estacionales ampliadas. Las siguientes son características típicas de los mercados formales:

- Los productos deben reunir estándares regulados de calidad, y las normativas de seguridad alimentaria son cada vez mayores.
- La información sobre precios y volúmenes se registra y se comparte.
- Los productos pueden localizarse.
- Los propietarios de los mercados formales invierten en infraestructura y sistemas de almacenamiento.
- La higiene se monitorea en todo el sistema de mercado.

A pesar de los requisitos y riesgos adicionales, los agricultores que venden a los mercados formales gozan de muchas ventajas. Estos mercados ofrecen señales de mercado claras con respecto a compras, ventas a largo plazo, más transparencia en cuanto a comercio y oportunidades para entablar relaciones comerciales a largo plazo y confiables entre agricultores y compradores. Los mercados formales también son atractivos para los consumidores, ya que ponen énfasis en la calidad del producto, venden productos con grados y estándares, y tienen la obligación legal de cumplir con estos sistemas.

Los niveles más altos de regulación en los mercados formales al mismo tiempo pueden perjudicar a los pequeños productores. Los términos y las condiciones más rigurosos en los sectores formales del mercado tienden a favorecer a los agricultores más grandes y, si los pequeños agricultores desean participar en estos mercados, deben estar bien organizados y adherir totalmente a los requerimientos del mercado. En el caso de las mujeres las limitaciones a menudo son mayores, ya que ellas tradicionalmente poseen menos poder de negociación debido a su limitada inclusión en los contratos y a la poca representación en los grupos organizados debido a los estrictos requisitos de membrecía y a las normas culturales sobre la función pública de las mujeres<sup>7</sup>. Los equipos de cadena de valor pueden ayudar a los agricultores a tener acceso a estos mercados más lucrativos, y trabajar junto a los compradores formales para desarrollar modelos empresariales más inclusivos con una mejor valoración de las opciones de los pequeños agricultores y de sus limitaciones. En las secciones siguientes se explicarán los diferentes tipos de mercados formales.

**Mercados de procesamiento de alimentos:** Los ingresos urbanos más elevados están cambiando los hábitos alimentarios de los consumidores hacia alimentos más procesados y envasados. En las industrias de alimentos y bebidas, los procesadores, ya sean pequeñas y medianas empresas (PYME) o empresas más grandes y reconocidas, ofrecen a los grupos agrícolas y a los comerciantes nuevos mercados robustos y la posibilidad de entablar relaciones comerciales estables a largo plazo.

**Mercados de forraje:** A nivel mundial estamos comiendo más carne y productos lácteos, lo cual se traduce en una demanda mayor de forraje para animales. Los procesadores de forraje para ganado requieren fuentes de carbohidratos y proteínas para sus productos y formulaciones, que ofrecen a los agricultores la oportunidad de cultivar varias cosechas, entre ellas maíz y frijoles de soja, para suministrar a los mercados de procesamiento de forraje.

---

<sup>7</sup> Los obstáculos de los mercados informales se aplican a los mercados formales.

**Supermercados:** A medida que los países se urbanizan, la gente quiere comprar en tiendas convenientes y centralizadas. Los supermercados permiten a los consumidores comprar una gran variedad de diferentes tipos de alimentos al mismo tiempo. Los alimentos tienen envases atractivos y son de buena calidad. En los países en desarrollo, los supermercados sirven principalmente a las personas de ingresos medios y más altos que viven en la ciudad. Los agricultores pueden venderles directamente a los supermercados, pero deben cumplir requisitos estrictos de volumen y calidad.

**Hoteles y restaurantes:** La urbanización y el aumento de los ingresos conducen a cambios en la alimentación, y los consumidores de la ciudad compran productos de más alta calidad y valor; por ejemplo, verduras, carne y productos lácteos. Los centros urbanos también concentran grandes cantidades de consumidores con un estilo de vida en el que compran alimentos cocinados en hoteles y restaurantes. Para garantizar la calidad, los chefs a menudo trabajan directamente con agricultores o proveedores confiables de productos de alta calidad. El mayor valor de estos mercados ofrece nuevas oportunidades a los agricultores para vender sus productos a mejores precios a compradores de mayores ingresos.

Mercados de exportación: Tradicionalmente, entre los productos de comercio de exportación había una variedad de productos de alimentación y fibra; por ejemplo, café, cacao, té, frutos tropicales, nueces y algodón. Esta lista se está ampliando a medida que el comercio de productos agrícolas se globaliza cada vez más, y los productos viajan en todas direcciones. El comercio mundial está creciendo gracias a la demanda de los consumidores de gozar del suministro de todos los productos alimenticios durante todo el año, lo cual requiere que los procesadores y tiendas minoristas tengan proveedores de todo el mundo que les suministren todo su inventario de productos frescos a lo largo de las estaciones.

## ¿QUIÉNES SON LOS ACTORES PRINCIPALES EN LAS CADENAS DE VALOR AGRÍCOLAS?

Como se mostró antes en la **Figura 3**, las cadenas de valor están formadas por una combinación de personas que trabajan en estrecho contacto para mover, acumular y agregar valor a un producto, mientras conectan a los productores, comerciantes y procesadores con los mercados. Existen tres niveles principales de actores.

- **Actores principales de la cadena de valor:** Compran y venden físicamente un producto y conectan a los agricultores con los consumidores.
- **Servicios de desarrollo empresarial:** Permiten a los actores de la cadena de valor comerciar con eficiencia.
- **Agencias reguladoras:** Promueven las políticas y los estándares dentro de las cadenas de valor.

## ACTORES PRINCIPALES DE LA CADENA DE VALOR

Entre los actores principales de la cadena de valor están los agricultores, procesadores y comerciantes, que desempeñan las funciones necesarias para producir y comercializar los productos agrícolas. Después de la producción, cada uno de los actores principales de la cadena de valor vende o compra físicamente el producto. El número de actores ♀♂ puede variar entre dos o tres y diez o quince entidades diferentes que abarcan múltiples transacciones. Una cadena de valor puede ser local—cuando los agricultores venden a comerciantes y minoristas cercanos—pero con la gestión de cadenas de mercado modernas, muchas cadenas de valor son nacionales o se extienden por países y continentes. Ver la estructura básica en la **Figura 4**.

## ¿QUÉ TIPO DE CONEXIÓN DE MERCADO SE CONSIDERA?

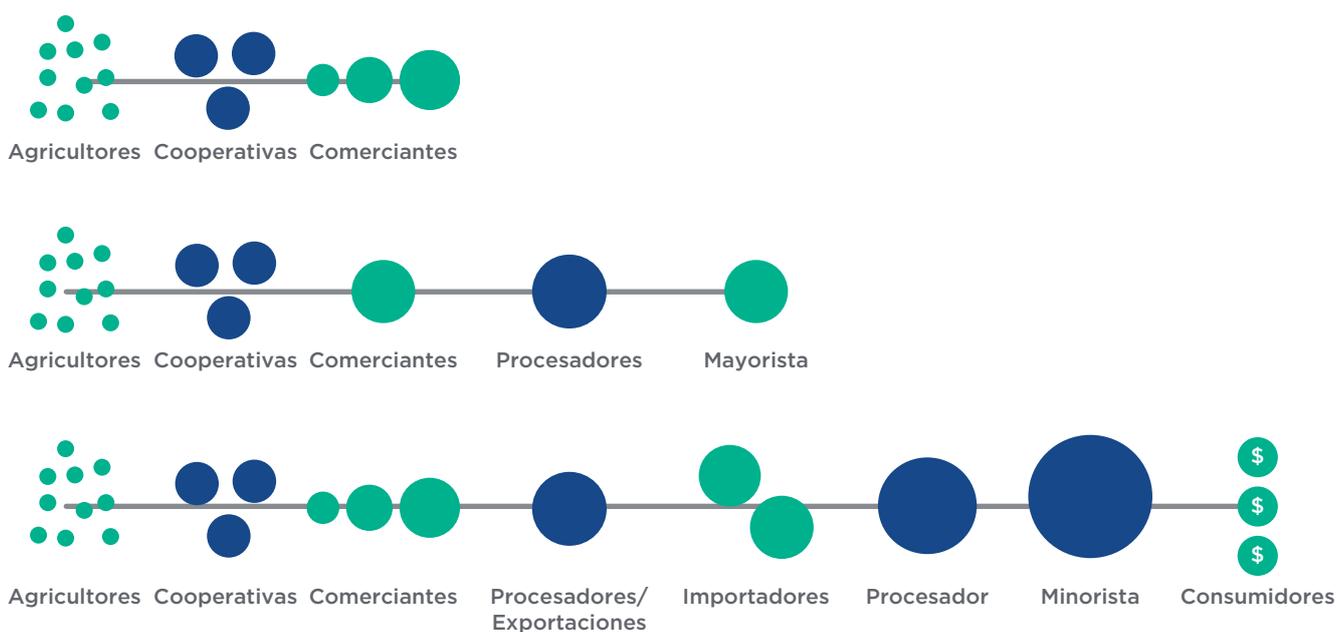


Figura 4. Cadenas de valor cortas y largas

Las funciones básicas de los actores principales de la cadena se ilustran más arriba, y se explican las funciones de cada uno de los actores principales de la cadena de valor. Recuerde que, según el contexto, tanto hombres como mujeres (♀♂) pueden ser cualquiera de estos actores principales de la cadena. Por ello, al leer sobre ellos a continuación, piense en las diferencias de género y edad que modifican las normas de género determinadas con respecto a funciones, responsabilidades y relaciones, y cómo todo ello puede afectar la relación entre los actores principales de la cadena.

**Agricultores:** Los agricultores cultivan cosechas o crían ganado, y ellos o sus familiares realizan el procesamiento inicial (cosecha, secado, selección, etc.). A veces venden directamente a los consumidores (a menudo a otras personas de su pueblo), pero con más frecuencia venden a comerciantes.

**Recolectores:** Los recolectores son pequeños comerciantes locales que compran directamente a los agricultores particulares. Pueden comprar algunos productos de varios agricultores y almacenarlos hasta tener suficientes para vender a un comerciante o procesador mayor. Los recolectores poseen un capital limitado, comercian volúmenes pequeños y pueden sufrir pérdida de cosechas debido a plagas, enfermedades y crecimiento de toxinas. Pueden usar motocicletas o ser dueños de una camioneta o alquilarla.

**Procesadores:** Entre los procesadores, que transforman el producto de alguna manera, están los molineros, fabricantes de forraje, carniceros, trabajadores del cuero, tostadores de café, fabricantes de jugos, enlatadores y empresas que fabrican papas fritas o que envasan el alimento congelado. Los procesadores varían desde pequeñas empresas familiares hasta grandes empresas. Pueden estar situadas en áreas rurales o en una ciudad o pueblo pequeño, y pueden utilizar tecnologías tradicionales o modernas.

**Mayoristas:** Los mayoristas trabajan con volúmenes mucho más grandes que los recolectores. Poseen o alquilan un vehículo más grande y tienen sus propios depósitos de almacenamiento. Compran la mayor parte de sus suministros de comerciantes o procesadores más pequeños, pero algunos también compran

directamente a los agricultores. Los mayoristas son proveedores de los minoristas en los pueblos y ciudades.

**Minoristas:** Los minoristas venden los productos a los consumidores. Las cadenas de supermercado son grandes empresas que manejan volúmenes importantes de muchos productos diferentes. Por el contrario, los pequeños vendedores de tiendas y mercados venden volúmenes mucho más reducidos y una menor cantidad de productos, y no guardan reservas importantes.

**Consumidores:** Los consumidores, que están en el extremo de la cadena de valor, son las personas que compran y utilizan el producto. Entre ellos se incluyen los usuarios finales, que comen o beben el alimento, o usan la ropa hecha de lana o algodón. Entre los consumidores también están las empresas que usan el producto para fabricar otros artículos; por ejemplo, un restaurante que utiliza aceite de maní para freír alimentos.

## SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Son personas y organizaciones que impulsan la producción, el suministro y el mercadeo de productos, sin ser dueñas del producto. Ofrecen una amplia variedad de funciones; entre ellas, suministro de insumos, servicios de asesoramiento, infraestructura y finanzas. Los servicios de desarrollo empresarial son esenciales para ayudar a los actores principales de la cadena de mercado a llevar a cabo sus funciones comerciales. Es probable que estos servicios sean menos accesibles para las participantes mujeres, y si son accesibles, quizá no estén adaptados para las mujeres u otras necesidades de los grupos vulnerables. Algunos ejemplos de servicios de desarrollo empresarial son:

**Proveedores de insumos:** Los proveedores de insumos brindan los productos clave que los agricultores necesitan para cultivar las cosechas y criar animales; entre ellos, semillas, agroquímicos, medicamentos veterinarios, bombas de riego y tuberías, herramientas de cultivo, equipos tales como máquinas trilladoras y repuestos. Es decir que los proveedores de insumos esencialmente ofrecen todos los materiales y equipos básicos que los agricultores necesitan para la producción.

**Servicios de comunicación:** Un flujo de información fluido es vital para el funcionamiento adecuado de una cadena de valor. La comunicación puede ocurrir cara a cara, por teléfono o correo electrónico, por Internet, o por medio de un servicio postal tradicional. Los teléfonos móviles y el correo electrónico están siendo más importantes en el mundo en desarrollo. Actualmente muchas personas compran solo a proveedores que tienen teléfono móvil.

**Servicios de asesoramiento rural (RAS):** Los agricultores y otros actores de la cadena necesitan información especializada y asesoramiento sobre producción, postcosecha, procesamiento, mercadeo, gestión, finanzas y estrategia empresarial. Existen numerosos tipos de RAS; entre ellos, (i) oficiales de extensión agrícola; (ii) agricultores líderes; (iii) agentes de campo de organización no gubernamental (ONG); (iv) agentes de campo del sector privado y empresas consultoras especializadas.

**Servicios de información de mercado:** Los agricultores necesitan distintos tipos de información de mercado; por ejemplo:

- **Precios al contado:** El precio del producto en un determinado lugar en un momento específico.
- **Tendencias de precio:** Las variaciones de precio de un lugar a otro y de una estación a otra.

- **Precios preferenciales:** Precios ofrecidos por grados o estándares específicos de productos, o por cantidades más grandes o más pequeñas del producto.

Esta información ayuda a los agricultores a tomar decisiones más informadas acerca de qué productos cultivar, dónde vender, cuándo vender y cómo vender sus productos. Además, los agricultores también necesitan otro tipo de información de mercado; por ejemplo, conexiones con compradores potenciales, datos sobre calidad y cantidad de productos, y frecuencia de entrega, como también condiciones de pago, es decir, cómo se realiza el pago (p. ej., efectivo, cheque o transferencia bancaria) y cuándo se realizará el pago (p. ej., contra entrega, al final del mes, después de 30 días, etc.).

**Servicios financieros:** Los servicios financieros aportan el capital que los actores de la cadena de valor necesitan para que su negocio sea viable. Los agricultores necesitan crédito para comprar semillas y fertilizantes; pagar a los trabajadores por arar, desmalezar y cosechar; comprar costales y cajones; pagar para moler el grano; y llevar los productos al mercado. De manera similar, los comerciantes y procesadores también necesitan crédito para comprar productos, y pagar transporte y almacenamiento. Entre los proveedores de crédito están los prestamistas locales, los clubes de ahorro, las instituciones de microfinanzas y los bancos. Otros servicios financieros incluyen ahorro, seguro, arrendamiento, recibos de depósito y garantías de préstamos.

**Apoyo de investigación:** La investigación ofrece a los agricultores nuevos productos y mejores métodos de producción. Las nuevas variedades de cosechas pueden dar una mayor producción, resistir plagas y enfermedades, tener un mayor contenido de nutrientes, ser menos laboriosas o tolerar las sequías. Los nuevos métodos de cultivo pueden permitir a los agricultores reducir sus cargas de trabajo, aumentar su productividad o reducir sus riesgos y costos. La investigación también ayuda a los agricultores a ser más competitivos, mejorar su calidad, reducir sus pérdidas o agregar valor a su producción.

## ENTIDADES REGULADORAS EN LA CADENA DE VALOR AGRÍCOLA

«Entidades reguladoras clave» se refiere a los actores o participantes y agencias en el nivel 3 de la cadena de valor, que establecen políticas formales e informales, **estándares**<sup>8</sup> y normativas legales que rigen la forma en que los actores principales y los proveedores de servicios empresariales llevan a cabo sus negocios y entregan sus productos o servicios. Estas reglas y estándares a menudo se aplican a través de agencias del sector público, como ministerios de finanzas, ministerios de agricultura, oficinas de estándares y autoridades impositivas, o funcionarios de aduanas. Estas entidades reguladoras a menudo se dedican a extender licencias, registrar grupos para comprar y vender productos específicos y permitir a las empresas tener acceso a servicios básicos, como electricidad, agua, caminos y tierra. Además de las normativas del gobierno, también existe un número cada vez mayor de estándares y sistemas de certificación del sector privado que establecen reglas para los proveedores sobre seguridad alimentaria y sistemas de producción de alimentos.

A menudo se pasa por alto la importancia de las entidades reguladoras en la cadena de valor, aunque pueden desempeñar una función crítica en el funcionamiento de los mercados y la capacidad de las agroempresas para participar en las cadenas de valor de manera exitosa. También pueden crear barreras de género; por ejemplo, impedir que las mujeres trabajen o tengan

<sup>8</sup> **Estándar:** Un grado o nivel de calidad que los productos deben alcanzar.

una empresa. El marco legal es una parte fundamental en la operación de los mercados modernos, ya que permite a los productores y comerciantes lejanos operar juntos dentro de un sistema de **arbitraje**<sup>9</sup> que permite la resolución rápida de **disputas**<sup>10</sup> si no se cumplen los acuerdos comerciales.

**Normativa de seguridad alimentaria:** En muchos países en desarrollo, los estándares de producción y seguridad alimentaria rara vez se controlan, inspeccionan o aplican. En esta situación desregulada existen pocos estándares de calidad o métodos estandarizados, límites agroquímicos o **grados de productos**.<sup>11</sup> Los productos se comercian usando medidas locales, que varían según el producto, el tipo de mercado y la ubicación.

Aunque la mayoría de los países forman parte de un acuerdo global, llamado Código alimentario, son pocos los países en desarrollo que ponen en práctica estas medidas. Las condiciones sanitarias en la finca o en los puntos de venta a lo largo de la cadena en general no son sometidas a inspección; eso significa que las condiciones de manipulación están sujetas a distintas formas de riesgos y peligros asociados con infecciones, contaminaciones y calidad de productos variable. En su mayor parte, las condiciones son tales que el alimento sigue siendo apto para el consumo, pero la falta de estándares en los sistemas alimentarios posee riesgos para los consumidores.

Actualmente, el impulsor más importante para mejorar la producción e imponer la seguridad alimentaria se basa en el sector privado y los **acuerdos comerciales internacionales**.<sup>12</sup> Los agricultores que desean vender sus productos en los mercados modernos, en su país o en el extranjero, deben respetar los acuerdos de comercio y de seguridad alimentaria.

**Temas de seguridad alimentaria en las cadenas de valor:** Los mercados de todo el mundo están cambiando rápidamente, y los consumidores son cada vez más conscientes de los beneficios que aportan los alimentos buenos y saludables a la dieta alimenticia y los peligros de los alimentos de baja calidad y contaminados. Si los agricultores desean vender sus productos en los mercados formales, deben conocer los requisitos del mercado y las sanciones a las que se exponen si los productos alimenticios no cumplen con los estándares.

Organismos tales como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (**FAO**) y el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (**USDA**) trabajan junto a los gobiernos de los países en desarrollo para crear capacidad en los laboratorios de alimentos a nivel nacional, para que puedan monitorear y gestionar los estándares en los sistemas de producción de alimentos. El objetivo de este trabajo es garantizar que el suministro de alimentos de una nación sea seguro y encuentre maneras de evitar las infecciones causadas por alimentos y fuentes de agua antihigiénicos que pueden producir **cólera**<sup>13</sup> y **fiebre tifoidea**.<sup>14</sup> Las malas condiciones de almacenamiento también pueden conducir a peligros, tales como exposición a **aflatoxinas**<sup>15</sup>, **micotoxinas**<sup>16</sup> y acumulación de sustancias químicas.

9 **Arbitraje:** Resolver una disputa entre las partes mediante una tercera parte neutral (conocida como árbitro) sin emprender acciones legales.

10 **Disputa:** Un conflicto en el ámbito legal o empresarial.

11 **Grados de productos:** El proceso por el cual se clasifican las unidades de un producto en clases de calidad definidas según estándares específicos.

12 **Acuerdo comercial:** Un acuerdo entre países en el que se estipulan los términos según los cuales los productos y servicios pueden intercambiarse.

13 **Cólera:** Una infección aguda que produce diarrea, deshidratación grave y muerte.

14 **Fiebre tifoidea:** Una infección bacteriana que puede diseminarse por el cuerpo y afectar a varios órganos.

15 **Aflatoxina:** Una clase de compuesto tóxico producido por algunos hongos de los alimentos y que puede causar daño hepático.

16 **Micotoxina:** Cualquier sustancia tóxica producida por un hongo en el alimento.

También es necesario monitorear los alimentos para detectar contaminación de metales pesados, como por ejemplo plomo, mercurio y cadmio, que a veces se encuentran en los alimentos. También existe preocupación por el uso inadecuado de **pesticidas**, especialmente en países con sistemas de producción de alimentos no regulados o no monitoreados. Los pesticidas se utilizan en muchas operaciones agrícolas, desde producción de frutas y vegetales hasta operaciones de cría de animales.

**GLOBAL G.A.P.** Para abordar las preocupaciones de seguridad alimentaria, GLOBAL G.A.P. fue desarrollada por minoristas europeos para tratar las inquietudes de seguridad alimentaria de los consumidores; impacto ambiental; y salud, seguridad y bienestar de trabajadores y animales. Su solución fue integrar sus propios estándares y procedimientos y desarrollar un sistema de certificación independiente de Buenas Prácticas Agrícolas (G.A.P., por sus siglas en inglés).

## CONEXIONES DE MERCADO, TÉRMINOS Y MÉTODOS

Aunque todos los agricultores operan con los mercados, millones de agricultores no tienen habilidades de mercadeo sólidas, y muchos no están asociados a organizaciones empresariales que podrían ayudar a mejorar su desempeño en el mercado. En esta sección explicaremos los tipos de estrategias de mercadeo comunes entre los **pequeños agricultores**<sup>17</sup> en áreas rurales, y las diferentes maneras en las que los agentes de extensión pueden ayudarlos a comprender mejor sus opciones de mercado.

**Ventas oportunistas al mercado:** La mayoría de los pequeños agricultores de las economías emergentes producen suficientes cosechas alimentarias para sus necesidades familiares. Trabajan en forma individual y no forman parte de un grupo de mercadeo con objetivos de producción. Cuando las cosechas son buenas, estos agricultores venden pequeñas cantidades de productos excedentes de calidad mixta al comprador más cercano, inmediatamente después de la cosecha, para resolver necesidades de efectivo y comprar alimentos más tarde en la estación a un costo mayor. Generalmente estos agricultores venden en la puerta de su finca a agentes locales o comerciantes que viajan. Estas ventas pasivas u oportunistas tienen menos costos y riesgos mínimos, pero también atraen el precio más bajo por sus productos. A estos agricultores a menudo se los llama tomadores de precios. Es común encontrar que estos agricultores no conocen sus costos de producción y que vendan sus productos por menos de lo que han pagado por producirlos.

**Acuerdos de ventas informales:** Para muchos agricultores, un acuerdo de venta legal no es una opción atractiva, pues aumenta sus costos de mercadeo y requiere un nivel de compromiso con sus pares agricultores y compradores que no están preparados para respetar. A menudo los agricultores son reacios a aceptar estas responsabilidades, ya que prefieren la flexibilidad, ya sea de no vender, o de vender a cualquier comprador que ofrezca un precio aceptable o que compre en el momento más conveniente para ellos.

Los pequeños agricultores, que están más organizados y hacen planes para vender a través de sus **cooperativas**<sup>18</sup>, a menudo establecen acuerdos de venta básicos con los compradores. Estos acuerdos de ventas no son documentos formales o legales, pero ayudan a los agricultores a coordinar sus actividades con otros agricultores y se reúnen o combinan sus productos para vender a compradores más grandes. Estos

<sup>17</sup> **Pequeños agricultores:** Agricultores que son dueños de pequeñas parcelas de tierra en las que cultivan cosechas alimentarias y dependen principalmente del trabajo familiar.

<sup>18</sup> **Cooperativa:** Una organización de propiedad y gestión de sus miembros (p. ej., un grupo de agricultores) que comparten las ganancias.

acuerdos de ventas informales suelen celebrarse con un apretón de manos o a través de una carta de intención de venta.

Los compradores han aprendido que es difícil obligar a los agricultores informales a firmar contratos legales, y han optado por ofrecerles un acuerdo de ventas enfocado en el volumen de un producto. Pocos compradores establecen acuerdos de precios fijos, ya que los agricultores son muy sensibles a los precios, de manera que, en general, los acuerdos estipulan que los precios se negociarán en el momento de la venta. Estos acuerdos de mercado básicos constituyen un primer paso útil para fortalecer las relaciones comerciales. Permiten a los compradores ofrecer especificaciones de las ventas en cuanto a aspectos de volumen y calidad. También permiten a los agricultores establecer un objetivo con los compradores, y de esa manera ayudan a su producción interna y planes de mercadeo. La ventaja del acuerdo de ventas informales es que no tiene compromisos legales y puede constituirse sin demora. La desventaja de este enfoque es que puede romperse fácilmente cuando los agricultores recaen en la **venta oportunista**<sup>19</sup> o la **venta extracontractual**.<sup>20</sup> Las mujeres también corren con desventaja al participar en esta estrategia de mercadeo, dada su limitada participación en las cooperativas y en el acceso a los productos, insumos y tecnologías que contribuyen a los estándares de calidad y niveles de producción acordados.

**Agricultura contractual y mercadeo:** La agricultura contractual ofrece a los agricultores un acuerdo de venta directa en un mercado objetivo. En general, el acuerdo se fundamenta en especificaciones tales como precio, estándares de calidad y volúmenes de ventas. La contratación tiene muchas variaciones, pero en general consiste en una empresa intermediaria que garantiza el mercado y luego obtiene el producto de los pequeños agricultores para aumentar los volúmenes de suministro y controlar la calidad. Estas empresas intermediarias a menudo aportan los fondos, la tecnología y la logística para los productos, lo cual reduce significativamente los riesgos para los pequeños agricultores.

La contratación se utiliza en numerosos acuerdos comerciales formales de productos tales como café, cacao, algodón y productos hortícolas de alto valor, tanto para los mercados nacionales como de exportación. A medida que los países se urbanizan y los sistemas alimentarios se formalizan, la contratación también se utiliza para cumplir con los estándares de calidad alimentaria en las cadenas de suministros de alimentos. El aumento de los mercados de alimentos formales, como los restaurantes de comida rápida y los supermercados, también ha incrementado la agricultura por contrato y el mercadeo. Los contratos resultan atractivos para los agricultores, ya que ofrecen (i) un acceso más uniforme a los mercados; (ii) precios competitivos, que a veces ofrecen a los agricultores precios algo por debajo de los precios de mercado preponderantes; (iii) acceso a nuevos conocimientos y tecnologías; (iv) acceso a financiación, y (v) mejor capital social a través de organizaciones que ofrecen oportunidades de aprendizaje y de mercado en el futuro.

La desventaja de la agricultura contractual es que la inclusión de los pequeños agricultores a menudo se limita a las fases iniciales, hasta que llegan al mercado agricultores más grandes y competitivos. Cuando los pequeños agricultores participan en agricultura contractual, a menudo la participación de las mujeres es baja, dado que estas tienen un acceso limitado a la tierra o a ser propietarias de tierras, tienen poco control sobre mano de obra y recursos de efectivo, y no poseen cuenta bancaria. Los pequeños agricultores a menudo cargan con la mayor parte de los riesgos y, si aceptan préstamos de ayuda a la producción y las cosechas fracasan, deben encontrar algún medio de pagar las deudas, situación que puede obligarlos a vender sus tierras y bienes valiosos. Además, se ha demostrado que los contratos agrícolas contribuyen a los conflictos domésticos a través de la redistribución de recursos productivos entre los requisitos de la agricultura

19 **Venta oportunista:** Vender productos a precios más altos que su valor fundamental.

20 **Venta extracontractual:** Vender productos a otro comprador que no forma parte del acuerdo de venta.

contractual y las prioridades de la agricultura de subsistencia, y la decisión sobre el control de los ingresos, especialmente el pago a los hombres por trabajo realizado, en su mayor parte, por mujeres.

**Integración vertical:** Es un acuerdo comercial según el cual una única empresa posee las actividades a lo largo de una cadena de suministros. En los sistemas de integración vertical clásicos, una empresa es propietaria del producto desde la producción hasta la venta minorista. Un enfoque más común de la integración vertical que incluye a los pequeños agricultores es el que se refiere a contratos de producción y mercadeo, donde los agricultores y las empresas cierran acuerdos comerciales exclusivos a largo plazo para producir y suministrar un producto. En estos tipos de contratos, es importante tener en cuenta la capacidad de hombres y mujeres para negociar y gestionar las relaciones, promover el cambio en un ambiente propicio para los negocios, tener acceso al debido proceso y cumplir los contratos.

Este modelo de producción integrada y mercadeo es común en el caso del ganado y especialmente de la producción avícola. De acuerdo con los contratos de producción, los productores crían animales de acuerdo con las condiciones estipuladas por los integradores. Los contratos de producción incluyen condiciones detalladas para los productores, a quienes se paga según la eficiencia de uso del forraje suministrado por el integrador para la cría de animales. En estos contratos, los agricultores aceptan de antemano vender sus animales a los integradores a un precio acordado.

**Programas de certificación:** Los programas de certificación, como por ejemplo Fair Trade, apoyan la producción de los pequeños agricultores desde hace más de 20 años. Los programas de certificación son comunes en el sector minorista, y existen varios organismos de certificación líderes que ofrecen canales de mercadeo a los pequeños agricultores; entre ellos: Comercio justo, Orgánico, UTZ y Rainforest Alliance. Cuando se utiliza un programa de certificación, es necesario asegurarse de que ambos miembros de la pareja familiar conozcan y entiendan los requisitos del programa.

A diferencia de la contratación, que se enfoca en la coordinación del suministro, la certificación se basa en la cooperación. En general, los programas ofrecen a los agricultores un precio mínimo por sus productos y un precio preferencial por los productos de más alta calidad. Además de las ventajas comerciales, estos programas también ofrecen una dimensión de desarrollo social, como por ejemplo clínicas de salud, escuelas y construcción de caminos locales.

**Modelos empresariales inclusivos:** A medida que los mercados formales se expanden y las empresas extienden su alcance de abastecimiento a las comunidades agrícolas locales, ha habido un aumento de oportunidades para los pequeños productores de convertirse en proveedores de los grandes compradores comerciales. Estas empresas líderes están analizando maneras de entablar relaciones comerciales más sostenibles que integren a los pequeños productores a sus cadenas de suministros globales.

En general, la justificación económica es una combinación de empresas que desean usar los vínculos con los pequeños productores para **mercadeo basado en narración de historias**<sup>21</sup> con el fin de llegar al **mercado de consumo ético**<sup>22</sup> creciente; y buscar maneras de alcanzar una mayor legitimidad en los mercados nacionales dentro de los países en desarrollo. El enfoque del nuevo modelo empresarial también es atractivo para las empresas sociales, que están desarrollando nuevas maneras de obtener productos de maneras que ayudan a los agricultores, reducen sus riesgos de compra y garantizan su crecimiento futuro.

21 **Ventas basadas en narración de historias:** Ventas en las que se utiliza la narración de historias y la emoción para conectarse con los sentimientos de confianza y afición de los clientes.

22 **Mercado de consumo ético:** Un mercado que se caracteriza por temas éticos y ambientales, como por ejemplo derechos de los animales, derechos humanos y contaminación.

## LIMITACIONES DE LAS CADENAS DE VALOR

Al igual que con todos los métodos, los enfoques de cadena de valor tienen limitaciones, por ejemplo:

- Los agricultores pueden cultivar y vender productos (p. ej., maíz) de manera efectiva, pero seguir siendo sumamente pobres.
- Los precios de mercado de un producto pueden descender por debajo de los costos de producción, a veces durante muchos años.
- Los proyectos de cadena de valor en general trabajan con un solo producto, mientras que los agricultores producen muchos productos.
- Los compradores pueden recurrir a otros productores que venden a precios más bajos.
- Si no se tiene en cuenta el género, las cadenas de valor podrían dañar los hogares con los que trabajamos.
- Los pequeños agricultores necesitan ayuda en múltiples aspectos; por ejemplo: seguridad alimentaria; manejo de una finca mixta; y mejorar el bienestar general, la alimentación, la educación y las necesidades médicas de sus familias.

A pesar de estas limitaciones, los métodos de la cadena de valor ayudan tanto a los organismos de desarrollo como a los agricultores a encontrar maneras de comercializar sus sistemas agrícolas y para que las empresas sean más inclusivas.

**Conclusión:** El primer paso para comprender la cadena de valor es familiarizarse con los términos y las estructuras del enfoque. Deben conocerse sus componentes; entre ellos, los tipos de mercado, los tipos de actores que compran y venden un producto, los distintos servicios que hacen que una cadena sea más competitiva, las organizaciones reguladoras que ayudan a la operación fluida de una cadena de valor. Debemos entender la dinámica de género para asegurarnos de no hacer daño. En esta sesión nos concentraremos en los tipos de mercados agrícolas.



Miembros de la «Cooperativa Integral Nuevo Edén» en la municipalidad de El Progreso, San Marcos, Guatemala participan en un grupo de ahorro como parte del componente de microfinanzas del proyecto Café Verde de CRS. Oscar Leiva/Silverlight para CRS

## Capítulo 2

# Herramientas para evaluar el alcance de la cadena de valor, y evaluaciones de mercado

---

### RESULTADOS DE LA SESIÓN

Después de finalizar esta sesión, debería poder:

- describir las herramientas principales utilizadas en el análisis de la cadena de valor; y
- describir de qué manera pueden usarse estas herramientas para tipos específicos de proyectos.

**Introducción:** El análisis de la cadena de valor es en parte ciencia, en parte arte. Los agentes y equipos que trabajan en el análisis de la cadena de valor deben desempeñar la función de detectives y reunir información a través de libros, informes y entrevistas con hombres y mujeres de diferentes edades. Las personas entrevistadas podrían compartir información confidencial que tiene valor comercial; por lo tanto, usted debe poder ganarse la confianza de las personas rápidamente y mostrarles que puede ofrecerles ideas interesantes y analizar ideas comerciales además de recopilar datos. También debe asegurarse de que el equipo de evaluación que refina las herramientas y analiza los datos incluya personas con experiencia en género y juventud. En esta sección se presentarán algunas herramientas que ayudarán a reunir información tanto primaria como secundaria sobre las cadenas de valor que son nuestro objetivo. Las herramientas principales están resumidas en el **Cuadro 1** a continuación.

Cuadro 1. Resumen de métodos utilizados para el análisis y la implementación de cadenas de valor

Qué	Tipo de análisis	Documentación
<b>1: Mapa territorial</b>	Utilizado para definir una zona de proyecto y crear un inventario visual de socios, activos, relaciones de mercado	A participatory Guide to Development Partnerships, Area Resource Assessments and Planning together (Guía participativa para asociaciones de desarrollo, evaluaciones de recursos de área y planificación conjunta)
<b>2: Priorización de la cadena de valor</b>	Metodología para ayudar a los equipos de proyecto a identificar criterios clave y recopilar información con la finalidad de ayudar a priorizar y seleccionar las cadenas de valor que son nuestro objetivo	Método de cadena de valor
<b>3: Visión de futuro</b>	Metodología cuyo objetivo es ayudar a los equipos de proyecto a compartir ideas sobre conexiones de mercado con los agricultores, como primera etapa para definir opciones de mercado	Siete pasos de mercadeo, de Smart Skills
<b>4: Mapa de la cadena de valor</b>	Marco básico para identificar a los actores clave de una cadena de valor y sus funciones, desarrollar el estado actual y visualizar mapas	Método de cadena de valor
<b>5: Identificación de oportunidades de mercado</b>	Enfoque básico de conexiones de mercado utilizado para evaluar los datos de resultado neto triple de productos objetivo para las evaluaciones de equipo sobre selección	Identifying market opportunities for rural smallholder farmers (Identificar oportunidades de mercado para pequeños productores rurales)
<b>6: Análisis de la cadena de valor</b>	Enfoque dirigido por expertos, no particularmente participativo, pero que ayuda a identificar temas de mercado y actores clave de la cadena de valor que se interesan por emprender un proceso de mejora de la cadena de valor	A rapid Guide to Market Appraisal, for agricultural products (Guía para una evaluación rápida de mercado, para productos agrícolas)
<b>7: Mapa detallado de la cadena de valor</b>	Completar los mapas de cadena de valor con información sobre transacciones, y funciones dentro de una cadena de valor. Puede usarse para registrar la etapa actual de la cadena y también para estrategias de planificación, análisis y mejora.	Método de cadena de valor

## ANÁLISIS TERRITORIAL

El análisis territorial es un método participativo que los equipos de evaluación pueden utilizar para definir el «panorama general» y comprender mejor los activos productivos y las oportunidades de mercado para las comunidades agrícolas dentro de un área geográfica objetivo. Este enfoque ayuda al equipo a establecer límites para el «territorio» del área geográfica a estudiar, identificar los objetivos subyacentes de una estrategia de mercadeo y luego poblar un área objetivo con información, utilizando un lente de género y edad sobre:

- Partes interesadas y socios;
- Activos productivos;
- Información del lado de la oferta;
- Datos de demanda del mercado;
- Socios comerciales y actores;
- Servicios de desarrollo empresarial, y
- Servicios financieros.

Este enfoque puede usarse como herramienta previa a la encuesta, para recopilar información del equipo sobre lo que ya se conoce y saber cuánta de esta información se diferencia por género y edad. El mismo enfoque puede usarse como herramienta posterior a la encuesta para ofrecer una representación visual de la información importante relacionada con el negocio. La información presentada de manera espacial puede ayudar al equipo a identificar de qué manera se relacionan los activos productivos, cómo fluyen los productos entre las comunidades, quién produce qué, dónde se agrega valor y dónde se venden los productos. Este enfoque ayuda a identificar vacíos de conocimiento, que pueden completarse a través de información primaria o secundaria. Los equipos pueden usar este enfoque para analizar ideas y observar cómo pueden vincularse los diferentes tipos de información. Estos resultados pueden compartirse utilizando los informes y mapas que se muestran en la **Figura** .

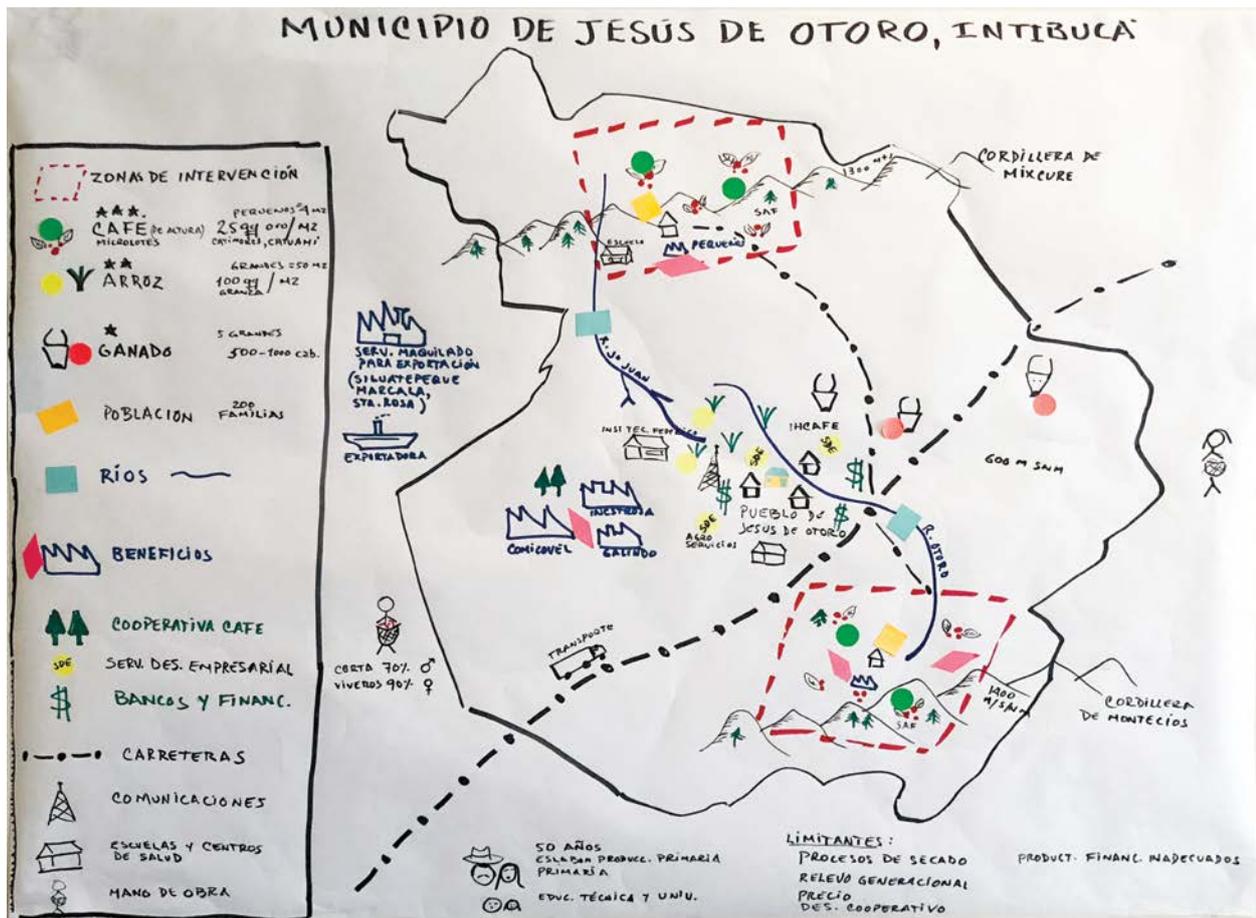


Figura 5. Ilustración de análisis territorial

Luego del análisis, el equipo puede ofrecer información sobre los siguientes aspectos:

1. Límites geográficos
2. Partes interesadas y socios interesados en inversiones y mejoras de la cadena de valor
3. Lista de activos del área objetivo: población, tenencia de tierras, caminos, electricidad, mercados clave, etc.
4. Lista de productos clave con opiniones de sus ventajas comparativas y flujo de productos
5. Información del lado de la oferta de productos objetivo

6. Demanda de mercado de los productos objetivo
7. Identificación de los actores comerciales clave que operan en el territorio y cartera de productos
8. Servicios financieros
9. Disponibilidad y capacidad de los servicios de desarrollo empresarial
10. Necesidades de innovación e investigación
11. Consecuencias principales de la política

*Algunos criterios de las cadenas de valor a favor de las mujeres que contribuyen a un mayor empoderamiento de las mujeres y a la igualdad de género incluyen:*

- Una proporción mayor de mujeres empleadas en la cadena de valor, comparada con la economía en general
- Número elevado de mujeres empresarias en la cadena de valor
- Las mujeres controlan los equipos/activos
- Las mujeres tienen o pueden adquirir habilidades necesarias para tener oportunidades para agregar valor a través de procesamiento y diversificación
- Las mujeres controlan los ingresos por ventas y la empresa
- Cerca del hogar dentro del área comunitaria (geográficamente)
- Límites de entrada bajos para pequeños empresarios y empresarios pobres (escala de producción baja, costos iniciales bajos, no requieren una inversión de capital importante, usan pocas habilidades de tecnología)
- Límites de entrada bajos para mujeres empresarias (tiempo y movilidad, acceso a tecnología y activos, limitaciones culturales). Ofrecen nuevas oportunidades a mujeres

Si desea detalles de un **ejercicio grupal** sobre cómo usar el enfoque y los resultados clave, vea el **Anexo 2.1**. Los resultados del análisis territorial ofrecen información sobre una gama de diferentes productos. En el próximo paso, la herramienta ayuda a los equipos a tomar decisiones estratégicas sobre dónde los equipos desean invertir.

## HERRAMIENTA DE PRIORIZACIÓN DE CADENA DE VALOR DE CRS

La herramienta de priorización permite a los equipos de proyecto organizar su información y tomar decisiones sobre qué productos seleccionar. La herramienta utiliza dos niveles de criterio (i) impacto y (ii) viabilidad, vea los Cuadros 2 y 3 a continuación. Dentro de los dos conjuntos de filtros, los equipos pueden asignar ponderaciones diferentes a los atributos, de manera que la selección se inclina hacia sus áreas de intervención.

Los cuadros están desarrollados en una hoja de cálculo Excel, y se pide a los miembros del equipo que asignen valores a los productos, como se indica en la columna izquierda según los criterios enumerados en la primera hilera. Los participantes pueden usar una escala de puntuación de 1-5 o de 1-10 en cada recuadro. Las puntuaciones se multiplican por las ponderaciones. Los dos valores

de cada cuadro generarán entonces un medio para clasificar los productos. Los valores de los dos cuadros pueden combinarse para asignar a cada producto una clasificación general.

Las elecciones de criterios fueron desarrolladas por los equipos de proyecto de CRS, pero estas pueden cambiarse de manera de satisfacer las necesidades específicas de cada proyecto, o los equipos pueden trasladar las ponderaciones de manera de influir en los resultados hacia una estrategia general o grupo objetivo. La puntuación del proceso se propone ofrecer un medio para iniciar un debate en torno a la selección de productos; sin embargo, tenga en cuenta que es solo un punto de referencia y no una obligación. Los hallazgos del proceso de selección deberían probarse en las comunidades locales para recibir también sus aportes. Si desea detalles sobre grupo de trabajo y enlaces a las hojas de cálculo, **vea el Anexo 2.2**.

### INVOLUCRAR A AGENTES DE CAMPO ♂♀

Luego de elegir un «territorio», un producto o productos y quizá a las comunidades objetivo, uno de los pasos siguientes del desarrollo de la cadena de valor es involucrar a miembros de la comunidad local (♂♀) y medir su interés para adoptar un enfoque de la cadena de valor.

CRS ha desarrollado una serie de capacidades SMART, que ofrecen guías de capacitación para su implementación directa en el campo. Dentro de las habilidades centrales existen dos guías muy importantes para el enfoque de cadena de valor, es decir (i) aspectos básicos de mercadeo y (ii) los siete pasos de mercadeo. El objetivo de estas guías es desarrollar las habilidades tanto de los agentes de campo como de los agricultores para que aprendan a desempeñar funciones efectivas en análisis de la cadena de valor, implementación y registro de desempeño.

Cuadro 2. Criterios de impacto de la cadena de valor

Criterios	N.º de agricultores	Potencial de ganancias	Climáticamente Inteligente/Resistencia	A favor de los jóvenes	A favor de las mujeres	Puestos de trabajo	Seguridad alimentaria	Escalabilidad	Rico en nutrientes	Puntuaciones totales	Clasificación	Clasificación ponderada
Ponderaciones	5%	20%	15%	10%	10%	10%	5%	20%	5%			
Productos ilustrativos												
Maíz												
Leguminosas de grano												
Caupi												
Café												
Cacao												
Nueces y productos exóticos												
Goma arábica												
Horticultura												
Pequeños rumiantes												
Aves de corral												
Vegetales indígenas												

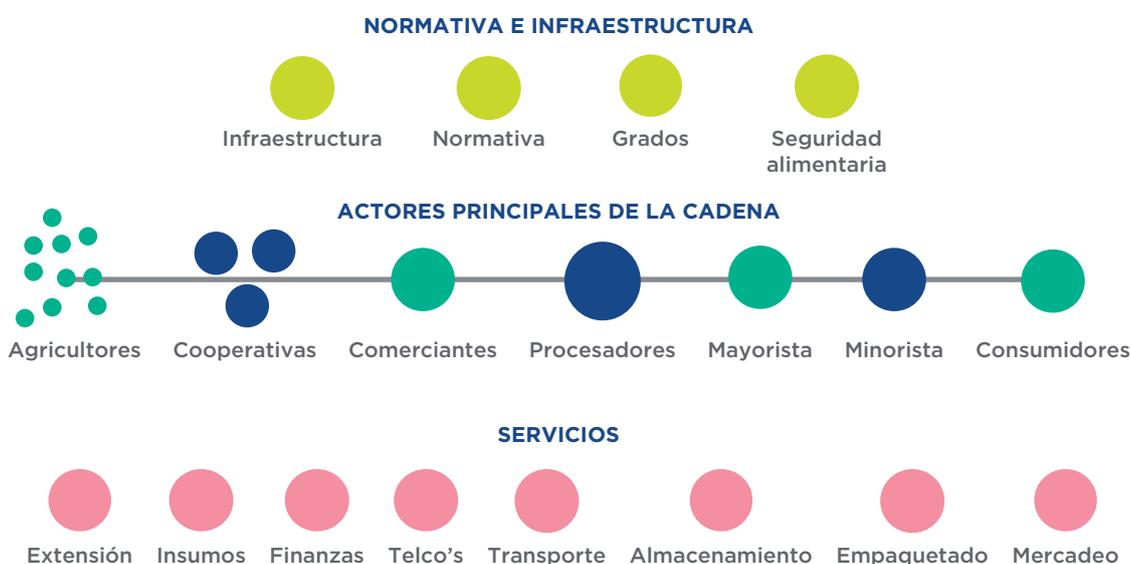
Cuadro 3. Criterios de viabilidad de la cadena de valor

Criterios	Presencia de CRS en el territorio objetivo	Servicios de cadena de valor en el territorio / sector privado fuerte	Demanda de mercado definida / creciente	Nivel de inclusión de productores	Potencial de mejora / oportunidades	Socios fuertes	Grupos agrícolas organizados existentes	Conocimiento de cosecha local/del personal de CRS	Ambiente propicio / alineación con la política del gobierno	Interés del donante / inversionista	Puntuaciones totales	Clasificación	Clasificación ponderada
Ponderaciones	5%	20%	15%	10%	10%	10%	5%	5%	20%	5%			
Productos ilustrativos													
Maíz													
Leguminosas de grano													
Caupi													
Café													
Nueces y productos exóticos													
Goma arábica													
Horticultura													
Pequeños rumiantes													
Aves de corral													
Vegetales indígenas													

## VISIÓN DE FUTURO DE SU EMPRESA:

La visión de futuro es un método simple pero útil que pueden usar los agentes de campo y los agricultores para involucrar a los miembros de la comunidad local para pensar sobre una idea de cadena de valor. Este método consiste básicamente en pedirles a los agricultores ♀♂ que describan su situación empresarial hoy y en preguntarles qué les gustaría lograr en el futuro. De esta manera se establece su visión de futuro. Luego el método utiliza imágenes básicas y mapas para comparar la actualidad con la visión. Luego el proceso les pide que consideren y planifiquen cómo se proponen alcanzar su visión. Este enfoque puede construirse en torno a desarrollar una cadena de valor y permitirles a los agricultores pensar en los pasos de un plan de implementación o empresarial.

## TRES NIVELES BÁSICOS DE UNA CADENA DE VALOR



Utilizar mapas básicos de cadena de valor es útil como herramienta de planificación y también como una manera de visualizar la información en cuanto a procesos y funciones. La información ayuda a evaluar lo que se conoce actualmente y a detectar dónde existen vacíos claros de conocimiento. En la siguiente imagen se ofrece un marco básico de una cadena de valor. Los equipos pueden completar lo que conocen al comienzo de un enfoque de cadena de valor y luego agregar detalles al mapa a medida que avanza el trabajo de análisis de la cadena de valor, e incluir las proporciones estimadas de participación de ♀♂ y acceso a los servicios.

Los equipos de cadena de valor también pueden usar el enfoque de mapa para ofrecer una representación espacial de los actores de la cadena de valor y sus funciones, y cómo se distribuyen físicamente entre producción, almacenamiento, procesamiento y ventas.

## PASOS EN EL MAPA DE CADENA DE VALOR

1. Generar el bosquejo de primer nivel de la cadena de mercado existente responde a las siguientes preguntas:
2. ¿Quiénes son los actores conocidos (♀♂) en la cadena de mercado?
3. ¿Quiénes son los actores principales de la cadena (♀♂)?
4. ¿Quiénes son los proveedores de servicios (♀♂)?
5. ¿Dónde están situados?
6. ¿Cuáles son sus misiones o funciones?

7. ¿Cómo se relacionan unos con otros?
8. ¿Cómo se relacionan los proveedores de servicios con los actores ♀σ?
9. ¿Existen momentos en el proceso donde se pierden o agregan nutrientes?

## MAPA GRUPAL DE LA CADENA DE VALOR

La información de un mapa de cadena de valor puede ser más artístico, y eso ayuda a los diferentes actores a entender cómo se relacionan las diferentes partes de la cadena de valor. Las **Figuras 6 y 7** a continuación constituyen un ejemplo claro.

## IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MERCADO

El método de identificación de oportunidades de mercado (MOI, por sus siglas en inglés)<sup>23</sup> ofrece a los agricultores y agentes de campo una manera participativa simple y sistemática de recopilar información del mercado e identificar y seleccionar productos y servicios para inversión y desarrollo agroempresarial. El proceso MOI puede adaptarse a proyectos de inversión grandes y complejos, pero también puede reducirse a una versión simple, que permite a los productores locales realizar estudios de mercado e identificar opciones de inversión basadas en su conocimiento local y en la demanda del mercado. El enfoque local simplificado es participativo y ofrece una alternativa a confiar en productos preseleccionados por expertos externos. La capacidad para identificar oportunidades de mercado es una habilidad central que los agricultores y agentes de campo deben adquirir si es que desean participar en los mercados de manera exitosa, especialmente cuando un proyecto de mercado financiado con fondos externos finaliza y los proveedores de servicios calificados se retiran. El proceso de identificación de oportunidades de mercado ayuda a los agentes y agricultores a:

- evaluar la demanda del mercado de una serie de productos;
- seleccionar los productos de más interés para un agricultor, un grupo de agricultores o una cooperativa;
- decidir qué **estrategia de mercado**<sup>24</sup> seguir; y
- comparar los diferentes productos y explorar las opciones de mercado en cuanto a **productos de valor agregado**.<sup>25</sup>

Estas estrategias están basadas en el tipo de producto y mercado indicados en el Cuadro 4.

**Cuadro 4. Estrategias de mercado basadas en el tipo de mercado y producto**

	Producto existente	Nuevo producto
Mercado existente	1. Penetración en el mercado	3. Nuevo producto
Nuevo mercado	2. Desarrollo del mercado	4. Diversificación

La decisión sobre el tipo de estrategia de mercado depende de los activos del agricultor, de sus recursos (es decir, trabajo), de su poder para tomar decisiones, de sus aspiraciones y de su apetito de riesgo. La estrategia de riesgo más baja es la penetración en el mercado; la estrategia de riesgo más alta es la diversificación.

<sup>23</sup> **Identificar oportunidades de mercado:** Un método sistemático y participativo para recopilar información de mercado con el objetivo de identificar y seleccionar productos y servicios para inversión y desarrollo agroempresarial.

<sup>24</sup> **Estrategia de mercado:** Un modelo que dirige la manera en que un productor enfoca sus recursos limitados en las mejores oportunidades con el objetivo de aumentar las ventas.

<sup>25</sup> **Productos de valor agregado:** Productos que se producen o procesan de una manera que aumenta su valor (p. ej., procesar el trigo en harina).



Después de un día en el campo, la Delegación Latinoamericana habló sobre sus impresiones en el Howard G Buffet Foundation Center for No Till Agriculture y conversó sobre las lecciones aprendidas con el Dr. Kofi Boa. *Oscar Leiva/Silverlight para CRS*

La identificación de oportunidades de mercado (MOI) sigue los mismos pasos básicos que una evaluación de cadena de valor, pero en general está más enfocada geográficamente.

## PASOS EN LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE MERCADO

**Paso 1:** El agente trabaja con los clientes para organizar un equipo de encuesta de mercado con representación equitativa de género y edad.

**Paso 2:** El agente ayuda a diseñar el cuestionario.

**Paso 3:** Los clientes evalúan los productos de interés en los mercados objetivo (lista larga de >10 productos).

**Paso 4:** Los clientes realizan un análisis detallado de algunos productos (lista corta de 3 productos).

**Paso 5:** Los clientes hacen la selección final sobre el producto en el cual invertir para su empresa.

**Paso 1. Formar un equipo de encuesta:** Todos deben comenzar en algún punto del trabajo de encuesta. En general, los equipos de encuestas de mercado son pequeños, pero deben garantizar una representación de género y juventud o una participación apropiada en desarrollo de encuestas, análisis y desarrollo de recomendaciones. Las primeras decisiones sobre las encuestas de mercado definen las dimensiones de la encuesta. ¿Cuántos productos considerar? ¿Cuántos niveles de la cadena de valor? ¿Cuántos mercados? ¿Cuántas personas entrevistar en cada etapa de la cadena de valor?

Se debe elegir un líder, decidir el propósito principal de la encuesta. El equipo debería incluir a alguien que conozca el área y hacer las entrevistas en grupos de una o dos personas. Cuando pida información de la empresa es mejor que una persona haga las preguntas y la otra tome notas. Al entrevistar a personas a lo largo de la cadena de valor, obtendrá mejores resultados entrevistando a una persona por vez. Asegúrese de que el género del entrevistador sea apropiado para el género del entrevistado.

**Paso 2. Diseñar cuestionarios con perspectiva de género:** Al recopilar datos del campo o en el mercado, asegúrese de adaptar sus encuestas o cuestionarios a las necesidades. Para muchos proyectos concentrados en cadenas de valor cortas, con solo 2 o 3 puntos de conexión, una encuesta puede ser relativamente simple. Los instrumentos de la encuesta se vuelven más complejos a medida que se amplía el tamaño del análisis, y podría ser necesario diseñar instrumentos de encuesta específicos para actores determinados dentro de la cadena: preguntas para agricultores, comerciantes, agentes de almacenamiento, proveedores de insumos, servicios financieros, etc.

**Paso 3. Análisis básico de productos:** Para ayudar a los agentes de campo y a los agricultores a entender qué buscan comprar los comerciantes, puede usar un cuestionario muy simple como el que se muestra en el **Cuadro 5**. Este tipo de herramienta básica de encuesta puede ayudar a agricultores y grupos de agricultores a comprender rápidamente las demandas de producto en un mercado objetivo. Quizá para muchos agricultores esta sea la primera vez que utilizan un mercado como medio para reunir información antes que para vender sus productos. Aprender de los comerciantes forma parte importante del desarrollo de habilidades de mercadeo y planificación para la próxima estación. La información obtenida en este tipo de encuesta simple puede ser suficiente para que algunos agricultores tomen una decisión en cuanto a qué cultivar y cómo vender el producto en el mercado, o bien los datos pueden usarse para tomar decisiones sobre a qué productos deberían dedicarse los agricultores para hacer estudios más detallados.

**Cuadro 5. Instrumento de encuesta básica de demanda**

Encuesta de demanda	Respuestas
Nombre, teléfono y sexo del comprador	
Producto	
Precio por unidad	
Calidad requerida	
Cantidad por compra a los agricultores	
Método de pago	
¿Este producto es altamente estacional?	
¿Estaría interesado en comprar el producto de nuestro grupo?	

**Paso 4. Análisis detallado del producto:** Si los agentes de campo y los agricultores desean reunir información más detallada sobre los productos, el agente de extensión debe colaborar con los agroemprendedores para analizar más detalladamente los productos y las opciones de mercado. Para ello será necesario realizar más visitas de mercado y entrevistas con expertos o con otros compradores y a menudo agricultores que cultivan los productos seleccionados, para aprender más sobre la forma de cultivar la cosecha y comprender mejor los riesgos y costos. A continuación se enumeran algunos ejemplos de tipos de información que pueden recopilarse.

**Cuadro 6. Instrumento de encuesta de mercado más detallada**

Requisitos de producción	Respuestas
Fecha de plantación (♀♂) y tiempo de producción (días, meses, años)	
Dificultades técnicas (baja, media, alta) (♀♂)	
Requisitos de suelo y agua	
Necesidades de trabajo (pago y no pago)	
Principales plagas y enfermedades	
Producción/unidad de superficie esperada (♀♂)	
Requisitos de mercadeo	
Definir compradores; tipo, incluir ♀♂ e información de contacto	
Tipo de mercado (local, regional, nacional)	
Nivel de riesgo (alto, medio, bajo)	
Demanda (alta, media, baja)	
Criterios de calidad requeridos (variedad, color, tamaño, envasado)	
Requisitos de entrega (volúmenes y frecuencia de ventas)	
Relación comercial (acuerdo, alianza, contrato)	
Finanzas y rentabilidad	
Nivel de tecnología requerida (costos, habilidades necesarias)	
Estabilidad de precios	
Inversiones previas a la producción	
Tiempo hasta el primer pago	
Días de trabajo promedio requeridos y durante la estación	
Costo de producción (♀♂)	
<b>Ingresos</b> esperados sobre la base de la experiencia pasada/unidad de superficie	
Margen bruto	
Tasa interna de retorno ( <b>IRR</b> )	
Valor neto actual ( <b>NPV</b> )	

**Análisis de rentabilidad:** El análisis de rentabilidad se enfoca en elementos tales como costo de producción, ingresos esperados sobre la base de la experiencia pasada/unidad de superficie, y margen bruto, vea el Cuadro 7.<sup>26</sup>

Cuadro 7. Análisis de rentabilidad de un agricultor que cultiva granos en Uganda

Rentabilidad por ingreso de granos/acre		
<b>Costos/acre</b>	Chelines	Notas
<b>Preparación de la tierra</b>	60 000	usó bueyes para arar
<b>Semillas</b>	35 000	nueva variedad
<b>Plantación</b>	20 000	
<b>Delimitación</b>	120 000	se usarán 360 000 durante tres años
<b>Desmalezado x 2</b>	50 000	
<b>Fertilizante</b>	40 000	
<b>Pesticidas</b>	15 000	
<b>Mano de obra para cosecha (familia y contratados)</b>	40 000	
<b>Empaquetado</b>	4.000	
<b>Transporte al mercado</b>	10 000	
<b>Tarifas de mercado</b>	6.000	
<b>Costo total por acre</b>	400 000	
<b>Cosecha</b>	1.200	
<b>Precio de mercado</b>	1.500	
<b>Ingreso</b>	1 800 000	
<b>Margen bruto</b>	1 400 000	
<b>Margen bruto en dólares</b>	350,00	4.000

El nivel de detalle que el equipo requiere debería decidirse en consulta entre los agentes de campo y los clientes (agricultores, grupos, cooperativa, agroempresarios, etc.). En esta etapa también se desarrollan habilidades empresariales críticas, que los equipos necesitarán a medida que sus empresas crezcan.

**Paso 5. Selección final de producto:** El filtrado final en el proceso de MOI incluye que los clientes seleccionen un producto. Pueden ser solo agricultores o incluir actores clave a lo largo de la cadena de valor. Las decisiones pueden tomarse en una reunión grupal; así, el facilitador debe garantizar que todos los agricultores tengan voz para tomar esta decisión, y los desacuerdos deberían analizarse minuciosamente y considerarse a través de un lente de género y edad. Los resultados detallados de la encuesta de MOI ofrecen información sobre los requisitos de producción, la demanda de mercado y los costos financieros y ganancias de un producto específico. El grupo que toma las decisiones y el equipo de encuesta debe redactar, sistematizar y analizar esta información, de manera que puedan presentarla a las partes interesadas. Esta información se utiliza para tomar una decisión informada sobre qué producto o productos debería seleccionar el equipo de inversión para su estrategia de producción y mercadeo.

Una vez tomada la decisión sobre qué producto desarrollar dentro de una cadena de valor, el equipo de encuesta emprende las siguientes acciones. Organiza una sesión de planificación para ayudar al grupo de agricultores a conectar los objetivos de producción de manera de satisfacer las necesidades de los compradores objetivo. Trabaja con los agricultores para desarrollar un plan empresarial y un plan de implementación.

<sup>26</sup> **Margen bruto:** El ingreso total de ventas (ingresos) menos el costo de los productos vendidos dividido por el ingreso total de ventas y expresado como porcentaje.

## ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR (VCA)<sup>27</sup>

Este método se basa en entrevistas informales semiestructuradas con informantes clave ♂♀ y un número mínimo de entrevistas con partes interesadas clave ♂♀ en diferentes etapas de la cadena de valor. El enfoque de la entrevista ofrece al equipo de encuesta la oportunidad de recopilar información primaria de varios actores de la cadena de valor que trabajan en un producto objetivo. El VCA con perspectiva de género es una manera de:

- evaluar la estructura de una cadena de valor para un producto objetivo, cómo se organiza y se desempeña;
- identificar las limitaciones y oportunidades clave;
- entender la dinámica de género dentro de una cadena de valor, como por ejemplo relaciones de poder, funciones y responsabilidades visibles e invisibles, evaluación y control de recursos y activos, participación, liderazgo, cultura y ámbito legal;
- identificar las cadenas de valor específicas o partes de una cadena de valor que son más apropiadas para que un grupo de clientes o inversionista compita; y
- prescribir intervenciones en la organización, tecnología y gestión de una parte específica de la cadena de valor.

Este tipo de análisis aporta información sobre las operaciones de canales específicos del mercado y al mismo tiempo se enfoca en su potencial de crecimiento. También ofrece información sobre los tres niveles clave de la cadena de valor, entre ellos:

- Actores clave y sus actividades y eficiencia a lo largo de la cadena;
- Servicios de apoyo empresarial involucrados; y
- Marcos de política y regulador.

Los resultados pueden usarse para identificar oportunidades y limitaciones dentro de algunos sectores de la cadena de valor, y pueden observarse maneras de mejorar la capacidad de un cliente determinado para competir de manera más efectiva. El análisis también debería identificar los mejores puntos de influencia en una cadena de valor si se invierte para mejorar el desempeño de la cadena de valor. Entonces los planes de intervención pueden enfocarse en algunos aspectos tales como organizaciones de agricultores, tecnología de producción, desempeño de un actor de la cadena específico, abordar desigualdades de género, mejorar los servicios de desarrollo empresarial (BDS) o cambiar las políticas.

### PASOS BÁSICOS EN UN ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

1. Definir la cadena de valor que se analizará, explicando las limitaciones y oportunidades críticas.
2. Utilizar información de los mapas territoriales para decidir el alcance de la encuesta.
3. Planificar el resumen básico de la encuesta; identificar la composición del equipo, también con experiencia en género, y delegar funciones y responsabilidades. Vincular las actividades con los marcos cronológicos y el presupuesto.
4. Llevar a cabo una revisión detallada de la literatura pertinente, que incluya artículos relevantes sobre género. Recopilar y tabular datos secundarios fácilmente accesibles y relevantes. Si se dispone de datos desglosados por sexo y edad, tabular utilizando este desglose.
5. Sobre la base de los hallazgos a partir de los datos secundarios, definir las áreas clave del estudio, y tomar decisiones estratégicas acerca de dónde asignar el tiempo

<sup>27</sup> Esta información está basada en el método RMA desarrollado por Wandschneider, Ferris y . 2006.

y los recursos escasos. Definir temas, prioridades y preguntas con perspectiva de género para un estudio específico. Revisar el presupuesto y los marcos cronológicos.

6. Identificar y entrevistar a **observadores ♂♀ con experiencia** en un subsector con el objetivo de obtener sus visiones, opiniones y sugerencias para probar algunas de sus ideas y enfocarse en su área de estudio.
7. Identificar, seleccionar y llevar a cabo entrevistas informales semiestructuradas con actores del mercado ♀♂ o con **informantes clave** en la cadena de valor (definir tamaño de la muestra, proceso de control cruzado).
8. Visitar instalaciones físicas (p. ej., mercados, depósitos, transportes e instalaciones de almacenamiento frío) y observar el desempeño de las funciones de mercadeo, incluidas las consecuencias de género.
9. Compartir y analizar hallazgos, buscar apoyo de género para interpretar resultados relacionados con género, elaborar un informe con recomendaciones y presentarlo a los clientes y a las partes interesadas.
10. Revisar el informe, sobre la base de la retroalimentación, y proponer los siguientes pasos:
  - a. Recomendar reformas regulatoras y de política.
  - b. Desarrollar innovaciones con perspectiva de género en tecnología, acuerdos institucionales, y organización o coordinación de funciones de mercadeo (y un plan de monitoreo).
  - c. Llevar a cabo o recomendar una investigación más enfocada y aplicada.

## DEFINIR EL ALCANCE DE UNA ENCUESTA SOBRE CADENA DE VALOR

La planificación de un análisis de cadena de valor debería considerar la complejidad de los subsectores bajo estudio, el tiempo, los costos y la capacidad del personal involucrado. Aunque algunas cadenas de valor requerirán asistencia experta para el análisis, la mayoría puede analizarse utilizando un sentido común básico y un enfoque sistemático de la recopilación de datos. El equipo de encuesta podría decidir limitar el estudio a los mercados locales o llevar a cabo un análisis de cadena de valor sobre un área más amplia y monitorear un producto desde la finca hasta los principales mercados de la ciudad.

En la mayor parte de los casos, el equipo de encuesta podría tener que viajar fuera del área de proyecto para seguir el producto hasta sus destinos de mercado finales, o por lo menos hasta los mercados terminales dentro del país. El facilitador de mercado debería colaborar con el equipo de encuesta para redactar estas experiencias.

## REVISIÓN DE LITERATURA RELEVANTE Y ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS DISPONIBLES

Un miembro del equipo debería revisar la literatura de cadena de valor y relacionada con género y analizar los datos secundarios (desglosados por sexo y edad). Las agencias de donantes, las asociaciones empresariales, las universidades locales o los institutos de investigación son fuentes de información útiles. Lamentablemente, los datos de mercadeo en la mayoría de los países en desarrollo son escasos. Sin embargo, algunos tipos de información, como tendencias de precios, volúmenes negociados, actores de mercado clave y empresas, en general están disponibles, a menudo en oficinas de mercados, cámaras de comercio y algunos organismos gubernamentales y de investigación. Los análisis de cadena de valor específicos de género pueden obtenerse en nuestras organizaciones afines. De lo contrario, los análisis de género no relacionados con cadena de valor y otra literatura de género pueden ofrecer ideas con respecto a áreas para evaluar. Estos a menudo pueden buscarse en donantes (p. ej. USAID), organizaciones afines y Google/Google Scholar.

## IDENTIFICAR ÁREAS CLAVE PARA EVALUAR EN EL ESTUDIO DE CADENA DE VALOR

Aunque una encuesta debe ser lo suficientemente amplia como para obtener una buena visión general de la cadena de valor, no puede abarcar todos los temas en profundidad. El equipo debe priorizar áreas de estudio y los métodos para examinar estos componentes. Todos los estudios deberían incluir un lente de género y edad. El tiempo y los recursos (p. ej., número de analistas y apoyo logístico) asignados al estudio ayudarán a limitar el alcance de la encuesta. Los equipos de encuesta deberían organizarse en grupos pequeños de dos o tres analistas que trabajan juntos.

## ENTREVISTAR A INFORMANTES CLAVE

Identificar y entrevistar a una muestra pequeña pero elegida deliberadamente de informantes clave ♂♀ en un subsector de productos es un elemento fundamental de un estudio de cadena de valor. Deben elegirse pequeñas muestras de informantes en cada etapa de la cadena de valor. La información suministrada por los entrevistados debería someterse a control cruzado. Los controles cruzados se realizan haciendo preguntas similares con actores del mismo nivel de la cadena de valor. Deberían tenerse en cuenta las diferencias clave de informantes hombres y mujeres. Como regla general, deberían realizarse como mínimo cinco entrevistas de un tipo de actor o empresa en cada etapa de la cadena de valor. El nivel de variaciones en cuanto a tipos de empresas o tipos de respuestas influirá en el tamaño de la muestra. Cuanto más diversas sean las respuestas en cada etapa, más grande será la muestra de informantes requerida. Un tamaño de muestra apropiado es generalmente cuando las respuestas se vuelven uniformes. A continuación se indican los tipos de informantes clave.

**Tipos de informantes clave:** Agricultores, grupos de agricultores, comerciantes (agentes, comerciantes itinerantes, mayoristas, minoristas), gerentes de producción de empresas procesadoras, importadores/exportadores, compradores institucionales, tenderos, dueños de puestos en mercados abiertos, vendedores de quioscos, agentes de extensión, gerentes de organismos del gobierno, productores y proveedores de insumos.

Use diferentes métodos de pregunta y revisión para entender cómo funciona la cadena de valor

### **Imagen en espejo.**

*Repetir preguntas en un nivel de la cadena de valor hasta obtener una respuesta uniforme*

### **Triangulación.**

*Comparar la información de diferentes niveles, para validar los hallazgos*

### **Observación.**

*Observar y considerar si las respuestas se ajustan a la acción*

### **Supervisión de entrevistadores.**

*Compartir información entre los equipos de encuesta*

## DIRECTRICES PARA LAS ENTREVISTAS INFORMALES SEMIESTRUCTURADAS

Deberá prepararse una lista de verificación para utilizar en las entrevistas a diferentes tipos de informantes clave de la cadena de valor (Anexo 2.3). Esta debería incluir temas y subtemas importantes para cubrir, o varias series de preguntas secuenciadas, diseñadas para una investigación perspicaz, lógica y gradual. Utilizar estas directrices ayuda a que

las entrevistas sean más uniformes, sistemáticas y enfocadas. Después de cada entrevista, el analista debería preparar una hoja de resumen de la información más relevante, asegurándose de que se reconozcan claramente las diferencias y los aspectos de género y edad. Estas hojas de resumen son especialmente útiles en las conversaciones durante la encuesta y para preparar el informe final (Apéndice 2.4).

## REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS IN SITU

Las entrevistas deberían realizarse en el lugar de la operación. Deberían visitarse las instalaciones para observar la manipulación postcosecha y las actividades de selección y clasificación, almacenamiento, transporte y transacción. Esto se hace para cotejar lo que dicen los participantes de los subsectores con cómo se comportan y con sus prácticas usuales. Cuando faltan datos de calidad, una visita al sitio también puede ayudar a calcular la escala de las operaciones. Por ejemplo, la producción aproximada de mercado mayorista de un producto puede calcularse observando un día hábil y preguntándoles a diferentes comerciantes mayoristas cuáles son sus volúmenes de ventas y actividad de mercado en diferentes períodos del año con respecto a ese día.

## REDACCIÓN DE INFORMES

Luego de completar el trabajo de campo, los miembros del equipo deberían reunirse y analizar sus hallazgos preliminares antes de avanzar demasiado en la escritura. Este ejercicio útil obliga a los miembros del equipo a presentar los hallazgos tentativos, las conclusiones y las hipótesis a los otros miembros del equipo, que pueden ponerlos en duda y debatirlos, o simplemente comprender mejor el panorama general. El equipo debería identificar claramente cualquier diferencia entre los actores ♀♂ de la cadena de valor. El líder debería redactar el informe. Los demás miembros del equipo, entre ellos el asesor/coordinador de género, deberían revisar el informe y ofrecer retroalimentación. En el Apéndice 2.5 se ofrece una guía para la redacción del informe final. El resumen no debería tener más de 10 páginas, y estar a disposición de los clientes, la administración local, los asesores de políticas y los actores clave.

## USO DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR PARA DESARROLLAR UN PLAN EMPRESARIAL

El estudio de cadena de valor recopila una cantidad considerable de información sobre un producto específico, relacionada con los actores de su cadena de valor, la eficiencia y las oportunidades o limitaciones. La información debería destacar el potencial de crecimiento del producto dentro de la cadena de valor, como también la eficiencia o el acceso a servicios de apoyo empresarial. Todos estos datos son extremadamente valiosos para la etapa siguiente: desarrollar el plan empresarial.

Para empezar a planificar el desarrollo empresarial, la encuesta de mercado debería brindar información prioritaria sobre las opciones para actores y proveedores de servicios específicos de la cadena, como, por ejemplo:

- Información sobre compradores, tipos de acuerdos disponibles y sus condiciones de compra (precio, lugares, cantidades mínimas adquiridas, estándares de calidad, frecuencia de suministro, condiciones de pago, disposición para entablar conversaciones de ventas, etc.).
- Opciones para mejorar el desempeño de la cadena de valor sobre la base de intervenciones específicas, priorizadas de acuerdo con las necesidades del cliente.
- Oportunidades de innovación tecnológica que ofrecerían oportunidades de valor agregado en puntos específicos de la cadena y también facilitarían el subsector.
- Oportunidades de innovación organizativa (p. ej., mediante la creación de asociaciones de agricultores o comerciantes).

- Asistencia técnica de nivel empresarial que aumenta la competitividad.
- Áreas en las cuales los servicios y las instalaciones de apoyo empresarial necesitan mejorarse; por ejemplo, información de mercado, investigación de producción y mercadeo, y aumentar la demanda o reducir los costos de transacción para los grupos de clientes.
- Oportunidades de tratar las desigualdades de género identificadas en la cadena de valor, a través de estrategias y enfoques apropiados con perspectiva de género o transformadores de género.
- Reformar opciones de políticas y normativas.

## MAPA DETALLADO DE LA CADENA DE VALOR

Cuando se reúne información de un análisis de la cadena de valor, los equipos de encuesta pueden usar estos datos para generar mapas más complejos de la cadena de valor, que muestren el flujo de los productos, servicios y finanzas dentro de una cadena de valor objetivo. Esta información puede usarse para expresar flujos de datos más complejos y también para identificar los puntos donde existen limitaciones claves u oportunidades de inversión. Las siguientes orientaciones pueden usarse para ayudar a los equipos a integrar los resultados de la encuesta en mapas, de manera de expresar los hallazgos a los distintos públicos. Al integrar los resultados, considere cualquier diferencia entre los actores ♂♀.

### OBJETIVOS DE MAPEO DE LA CADENA DE VALOR

- Definir relaciones e **interconexiones entre los actores de la cadena de valor.**
- **Comprender el flujo de productos, servicios, información y pagos.**
- **Aumentar la comunicación entre los diferentes actores.**
- **Identificar los puntos** de acceso o puntos clave de influencia para mejorar la cadena de valor.

### PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cuáles son los procesos centrales en la cadena de valor?
- ¿Cómo se organiza la cadena? ¿Quiénes son los actores clave?
- ¿Cómo fluyen los productos, pagos, servicios e información a través de la cadena?
- ¿Quiénes son los socios clave?
- ¿Qué influencias externas afectan el desempeño de la cadena?
- ¿Qué dinámicas de género afectan el desempeño de la cadena?

### QUÉ PUEDE HACER

- Visualizar las diferentes funciones y conexiones entre los actores ♂♀ que participan en la cadena, e identificar las fuentes de innovación y mejora.
- Proporcionar información desde una perspectiva macro sobre la situación y el contexto; ofrecer una visión sistémica e identificar el contexto.
- Monitorear los flujos de producto e información.
- Ayudar a un proceso de aprendizaje visual y orientado a los actores.
- Identificar obstáculos, cuellos de botella y trastornos en el sistema de mercado.
- Mapas de cadena de valor de agricultura y labranza.

Las conexiones comunes en la cadena para los pequeños productores incluyen las de pre-producción, producción, postcosecha, procesamiento, ventas y ventas minoristas, cada una de las cuales puede subdividirse aún más si es necesario.

### ¿QUÉ NOS PERMITE VISUALIZAR EL MAPA DE LA CADENA DE VALOR?

- Los actores involucrados directamente en la cadena y sus interconexiones, roles y funciones
- Los actores indirectos y cómo promueven el funcionamiento de la cadena
- Conexiones, incumplimientos u obstrucciones entre los actores
- Flujo de producto, flujo de información, flujo financiero
- Distribución de beneficios
- Influencias externas sobre la cadena de valor

Los ejemplos que se indican a continuación muestran cómo los equipos de cadena de valor pueden usar mapas de cadena de valor para reunir diferentes tipos de información y mostrar relaciones y también los lugares donde hay conexiones y vacíos.

## PASO 1: EJEMPLO - CADENA DE VALOR DE LA VAINILLA

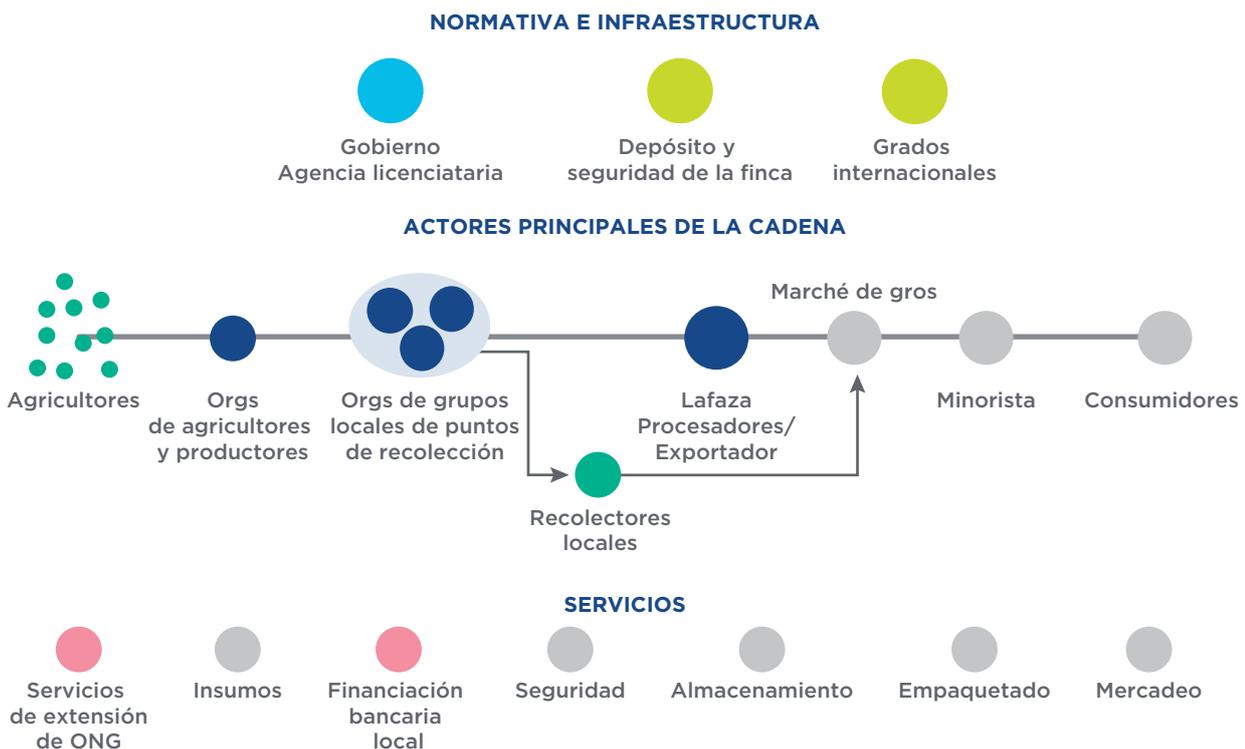


Figura 8. Marco básico de la cadena de valor, con relaciones de información adicionales

### CADENA DE VALOR DEL CACAO EN EL SALVADOR

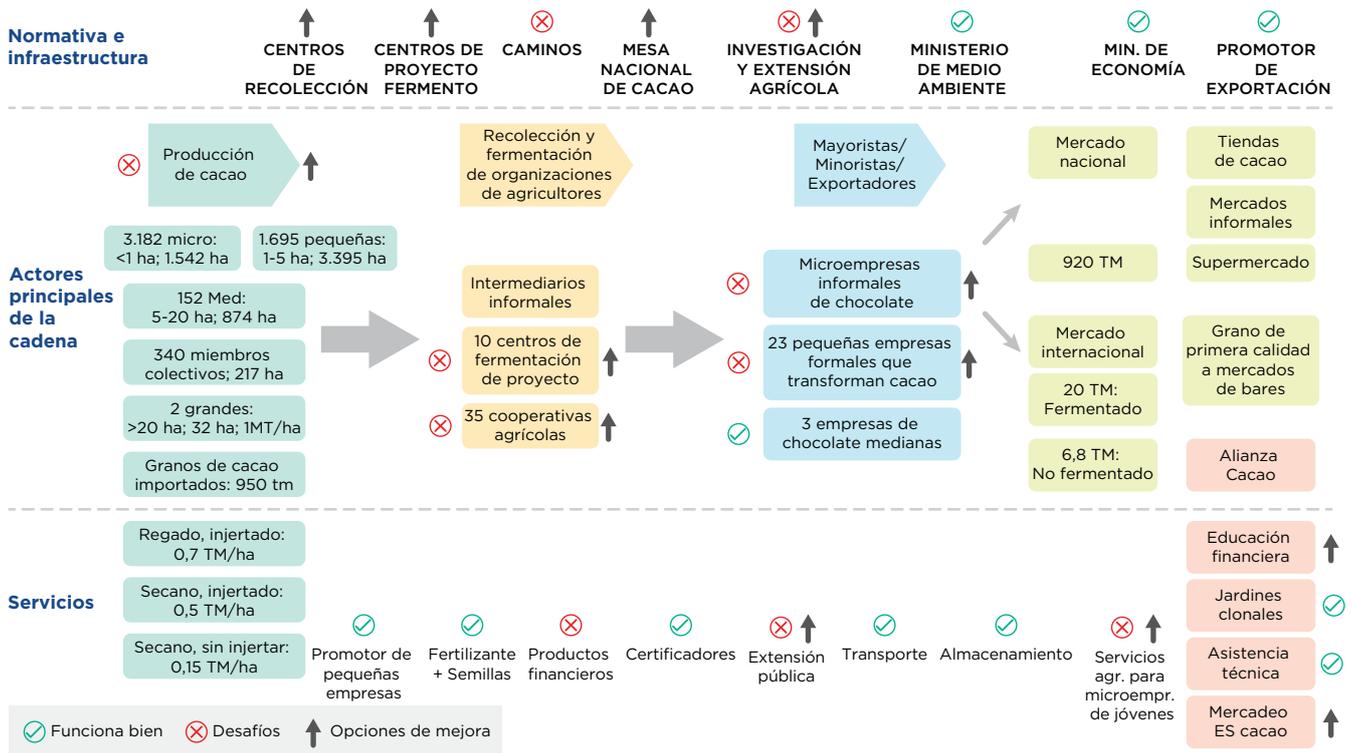


Figura 9. Mapa de la cadena de valor con más información sobre transacciones y relaciones



Productores de vainilla de Madagascar ofrecen el producto terminado, vainilla curada, a mercados de exportación, lo cual representa una estrategia de mejora de alto valor. *Jefferson Shriver/CRS*

## Capítulo 3

# Estrategias de mejora de la cadena de valor<sup>28</sup>

Nuestro enfoque de cadenas de valor promueve una estrategia de **resultado neto triple** coherente con los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS), cuyo objetivo es poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad. Este enfoque promueve las dimensiones económica, ecológica y social para lograr resultados resistentes y sostenibles, Cuadro 3.1. El resultado neto triple impulsa:

1. La construcción de estructuras económicas equitativas que generan crecimiento u ofrecen un ingreso vital.
2. Sistemas de producción que promueven fincas y paisajes sostenibles.
3. Promoción de la inclusión social para generar comunidades más resistentes.

Cuadro 8. Concepto – Objetivos de desarrollo sostenible de la cadena de valor

Dimensiones de sostenibilidad	Objetivos genéricos del desarrollo de la cadena de valor
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento económico — más valor generado y captado</li> <li>• Más puestos de trabajo</li> <li>• Agricultores y proveedores de servicios rurales que disfruten un ingreso vital</li> </ul>
<b>Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas agrícolas que promueven la productividad a largo plazo en un paisaje sostenible</li> <li>• Aumentar la gestión del suelo y del agua y reducir las emisiones de gas invernadero</li> <li>• Protección de la biodiversidad y de los ecosistemas</li> </ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos empresariales que integran a microempresarios y trabajadores pobres</li> <li>• Oportunidades más inclusivas y equitativas para mujeres y jóvenes</li> <li>• Condiciones de trabajo, beneficios y salarios dignos que promueven comunidades resistentes</li> </ul>

<sup>28</sup> Springer-Heinze, Andreas. 2017. ValueLinks 2.0. Manual on sustainable value chain development (Manual sobre desarrollo sostenible de la cadena de valor). Volumen 1: GIZ. Eschborn, Alemania. Enero 2017.

**Objetivos económicos en las cadenas de valor:** Para lograr un crecimiento económico, los enfoques de cadena de valor deben ser rentables y equitativos, de manera que los agricultores ♂♀ puedan invertir en mejorar sus sistemas agrícolas y satisfacer las necesidades de sus familias. Para obtener ganancias económicas a lo largo de las generaciones, los índices de crecimiento también deben mantenerse a la par de los aumentos de población, y en gran parte de África eso significa alcanzar un índice de crecimiento anual del 5-6%. En general, la rentabilidad se mide utilizando el análisis de margen bruto a nivel de la finca y por medio de las ventas de volumen unitario a nivel de la cadena. No obstante, el objetivo NO es redistribuir la riqueza ayudando a algunos agricultores a volverse más competitivos que sus vecinos, sino aumentar su participación general en el mercado, «ampliando la tarta» para que la riqueza pueda distribuirse a los agricultores y a sus socios comerciales.

**Objetivos ambientales en las cadenas de valor:** La rentabilidad de una cadena de valor también debe fundamentarse en un sistema de producción sostenible para ofrecer un crecimiento a largo plazo. La degradación de recursos naturales es especialmente perjudicial para las personas pobres que dependen de estos recursos para vivir. Todo proyecto de cadena de valor debe utilizar el capital natural de manera sostenible y productiva, y busca maneras de reducir la cantidad de recursos naturales utilizados para generar una unidad de valor económico. Asimismo, debe entender de qué manera el proyecto podría afectar el acceso de diferentes grupos vulnerables a esos recursos, también de las mujeres. Esto se aplica a las diferentes categorías de recursos, pero es fundamental en términos de suelo, agua y eficiencia energética. Además de una menor intensidad de recursos, las cadenas de valor también deberían buscar maneras de limitar la contaminación y las emisiones de gas invernadero.

**Objetivos sociales en las cadenas de valor:** Mientras las pruebas empíricas muestran que los índices de pobreza disminuyen en las economías en expansión, existen muchos casos en los que el crecimiento económico puede conducir a ganancias sumamente injustas en cuanto a la riqueza. En consecuencia, el desarrollo de la cadena de valor debe poder demostrar que las ganancias generales en los diferentes niveles de la cadena también se traducen en ingresos más altos para los agricultores pobres ♀♂, las microempresas y los trabajadores asalariados de la cadena de valor. El crecimiento es económicamente inclusivo si conduce a la creación de más puestos de trabajo para las personas pobres desempleadas poco calificadas, especialmente mujeres y jóvenes y personas pobres en la base de la pirámide, y garantiza que se tomen decisiones equitativas con respecto al uso de los ingresos.

Los riesgos involuntarios del crecimiento de la cadena de valor son que los cambios estructurales pueden perjudicar a las personas pobres, especialmente si las empresas intensivas en mano de obra son obligadas a salir del negocio si se traslada demasiado riesgo empresarial a los pequeños productores. En consecuencia, el desarrollo de la cadena de valor debería incluir el objetivo de minimizar las desventajas sociales de las mejoras y evitar el desafío para los pequeños productores de simplemente ser reemplazados por algunos agricultores más grandes. El desarrollo de la cadena de valor debería reconocer y abordar los riesgos potenciales asociados a la violencia de género y al acoso sexual en ámbitos laborales. El desarrollo de la cadena de valor también debería ser sensible al contexto cultural local, de manera tal que las tradiciones culturales y técnicas, y también el conocimiento a nivel local y las redes sociales, formen parte del paquete de progreso económico.

## MEJORA DE LA CADENA DE VALOR

La planificación de la mejora de la cadena de valor debería incluir tres tareas:

1. **Definir** la meta y los objetivos generales.
2. **Diagnosticar** opciones de cambio en una cadena de valor específica.
3. **Programar** un plan de implementación razonable dentro de un proyecto o programa.

La mejora de la cadena de valor debe considerar los tres aspectos principales del crecimiento sostenible, comenzando con la dimensión económica y seguida de las dimensiones social y ambiental. Deben evaluarse la rentabilidad y los aspectos competitivos de la empresa para entender las oportunidades, limitaciones y condiciones subyacentes. Luego, el equipo de mejora debe formular una serie de innovaciones y soluciones que conducirán a una mayor productividad y a una mayor cantidad de ventas unitarias.

### TRATAMIENTO DEL ASPECTO ECONÓMICO

Sobre la base del análisis de la cadena de valor, el equipo de mejora, desde los gerentes hasta el personal de campo y los actores de la cadena de valor, deben comprender bien el estado económico actual de la cadena de valor. Deben poder desglosar los componentes de productividad y rentabilidad para identificar dónde existen limitaciones críticas y fallas en el sistema. Para realizar cambios efectivos en cuanto a productividad, demanda de mercado y competitividad a lo largo de la cadena de valor, el equipo debe priorizar las cuestiones clave y luego trabajar sobre una serie de innovaciones e inversiones que promuevan las mejoras de estructura y desempeño. Para comenzar este tipo de evaluación, el equipo debería considerar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los problemas clave de ♂♀ que deben abordarse para mejorar la productividad?
2. ¿Qué cambios pueden hacerse a lo largo de la cadena de valor para desbloquear el desarrollo de mercado?
3. ¿Qué combinación específica de inversión privada y asistencia técnica se necesita?
4. ¿Por qué aún no se concretó el potencial económico?
5. ¿Cuáles son los factores detrás del estancamiento y el fracaso del mercado que dificulta el desarrollo?

**Garantizar la sostenibilidad ambiental:** Muchos agricultores invierten en sistemas de producción que generan ganancias de mercado a corto plazo, pero a costa de degradar sus suelos y sistemas de agua. Cualquier sistema de producción debe diseñarse de manera tal que mantenga o mejore la fertilidad del suelo y maximice el uso de agua. Además, los agricultores enfrentan desafíos importantes en cuanto a una mayor proporción de tierra deteriorada y clima más variable derivados del



Planta procesadora Fair Trade Almond en Israel / Palestina. Las plantas procesadoras agrícolas proporcionan una importante fuente de empleo a las mujeres en las cadenas de valor.  
*Jefferson Shriver/RS*



Productor de tomates en Nicaragua utiliza microtúneles y tela Agribon para mejorar las producciones y reducir el uso de herbicidas y pesticidas. El uso de estas tecnologías agrícolas representa una estrategia de mejora fundamental para los pequeños agricultores. *Jefferson Shriver/CRS*

cambio climático; los agricultores ♀♂ necesitan desarrollar métodos que les permitan intensificar su producción y aumentar la productividad, y:

- ¿La cadena de valor admite rentabilidad y reinversión continua en la base de recursos?
- ¿Qué tipos de inversiones deben considerar los agricultores para mantener la productividad a largo plazo?

Para los actores de la cadena en una fase posterior, también deben considerar

- ¿Qué dirección deberían tomar las consideraciones ambientales, en qué lugar de la cadena son más relevantes y qué recursos deberían tener prioridad?

**Beneficios sociales:** ¿Cuáles son los factores clave que afectan la exclusión o inclusión de las personas pobres en la cadena de valor objetivo? Las siguientes son algunas preguntas específicas que orientan el desarrollo de las opciones estratégicas:

- ¿Bajo qué condiciones las mujeres, los hombres, las niñas y los niños pobres pueden beneficiarse de la cadena de valor objetivo?
- ¿Dónde existen oportunidades de trabajo en la cadena para los hombres, las mujeres, los niños y las niñas?
- ¿Qué precauciones deben tenerse para proteger a los grupos vulnerables, especialmente mujeres y niñas adolescentes?

El equipo debe considerar estas cuestiones al emprender la tarea de selección de producto y al diseñar la evaluación de su cadena de valor. En el desarrollo de la estrategia de mejora, el equipo las tendrá como referencia, junto con los resultados de otros análisis de la cadena de valor. Los datos generados en el análisis de la cadena ofrecen una referencia sobre la cual puede dejarse en claro el cambio previsto. En consecuencia, la consideración estratégica solo puede ser tan concreta y detallada como la información disponible en la información de referencia.

**Determinar las opciones de mejora:** Tomar decisiones sobre la estrategia de mejora más adecuada depende de varios factores: el objetivo del proyecto, la demanda de mercado, la comunidad objetivo, el apetito de riesgo y la dinámica de género. Muchas de estas preguntas pueden responderse a partir de la evaluación de la oportunidad de mercado / de la cadena de valor y la evaluación de los diferentes tipos de ventajas competitivas. La siguiente cuestión a considerar es el desempeño actual de la cadena de valor.

**Desafíos y fallas en el desempeño de la cadena de valor:** La comparación de diferencias entre objetivos y desempeños reales puede hacerse en formato de tabla. La posibilidad más directa para enumerar y visualizar las limitaciones y oportunidades es presentar enunciados descriptivos en el mapa de cadena básico que se muestra en la Figura 10.

### PASO 2: EJEMPLO - CADENA DE VALOR DE LA VAINILLA

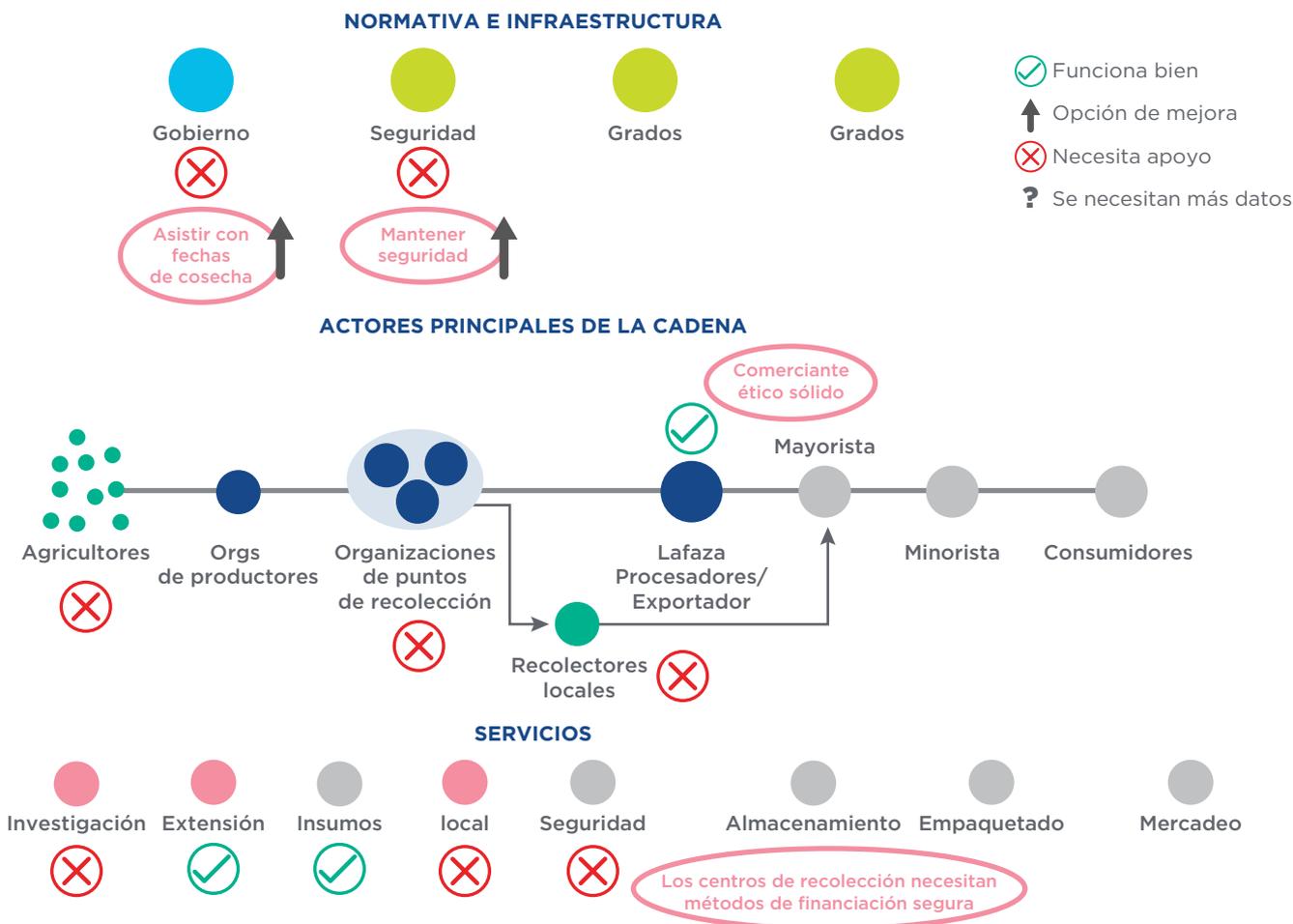


Figura 10. Identificar fallas críticas en el mapa de la cadena de valor

Otro enfoque consiste en usar una forma más detallada de Visión de futuro, Dónde los equipos explican dónde estamos ahora y Cómo debería verse la cadena de valor dentro de cinco años.

**Fracaso del mercado:** Podemos especificar los cambios y las inversiones necesarios para aprovechar nuevas oportunidades, pero queda un tema y consideración estratégica clave: ¿Por qué no se concretó antes el potencial económico? ¿Cuáles son las razones más profundas del estancamiento económico? ¿Existen cuestiones de gobernanza que dificultan el desarrollo? ¿Existen cuestiones de género que dificultan el desarrollo?

**Evaluar el fracaso del mercado y las conexiones de mercado débiles en las cadenas de valor:** Algunas razones importantes por las cuales los operadores de cadena de valor no aceptan oportunidades de crecimiento son el fracaso del mercado y de los vínculos comerciales disfuncionales. El fracaso del mercado es un obstáculo importante para el desarrollo de la cadena de valor, que explica por qué no se concreta el potencial económico. El análisis debería descubrir por qué los mercados y las cadenas de valor no funcionan de manera adecuada, si existen dimensiones de género que influyen en el fracaso del mercado y en qué medida los fracasos de mercado reducen el rendimiento económico.

### TIPOS DE FRACASO DE MERCADO

**Mala infraestructura:** El desarrollo de mercado puede ser consecuencia de una falta de infraestructura básica y falta de servicios. El mal estado de los caminos, la falta de mercados y la escasa capacidad de almacenamiento elevan el costo de producción y mercadeo de los productos agrícolas. Los agricultores se desalientan cuando no tienen acceso a los insumos, una extensión limitada y conexiones ocasionales con los mercados. Las mujeres agricultoras suelen tener menos acceso que sus pares hombres. Los agricultores y las PYME locales a menudo vuelven a un equilibrio de pobreza bajo, que ocasiona una baja productividad y una conexión limitada con el mercado. El suministro agrícola es fragmentario, el costo de recoger la producción de productores aislados aumenta, y así la región se vuelve menos atractiva para los comerciantes. El resultado es un mercado estancado y escaso con volúmenes inferiores a su potencial.

**Asimetría de información:** Las comunidades rurales pueden sufrir asimetría de información, y no tienen acceso regular a información sobre las condiciones y requisitos de los mercados finales. La falta de transparencia del mercado (información sobre precios, demanda de mercado y disponibilidad de productos) aumenta el esfuerzo de búsqueda tanto de compradores como proveedores. La contratación se complica aún más ante la falta de calificaciones y estándares, situación que conduce a disputas. La corrupción y connivencia podrían ser otros factores. El elevado riesgo de mercado tanto para los proveedores como para los compradores disminuye los incentivos de tratar con recién llegados e invertir en relaciones comerciales efectivas. Los comerciantes se guardan para sí la información crítica para proteger su base de suministro. La falta de acceso a capital y servicios financieros ocasionan problemas de coordinación similares.

**Falla de coordinación:** Un requisito general para el desarrollo exitoso de la cadena de valor es la comunicación y colaboración entre los actores, de manera de permitir que se tomen decisiones y se realicen inversiones complementarias: montar una planta envasadora para fruta fresca presupone una inversión paralela en los huertos. La construcción de hoteles no tiene sentido a menos que se desarrollen atracciones turísticas y se disponga de transporte. Si los actores no trabajan juntos, nadie se beneficia. Aquí el problema es una falla del mecanismo de mercado. La gobernanza de los mercados no conduce automáticamente a la coordinación de actividades empresariales entre empresas privadas. La falla de coordinación describe una situación en la cual una combinación de varios problemas bloquea el desarrollo del

mercado y de la cadena de valor. Los diferentes problemas se refuerzan entre sí y conducen a un círculo vicioso que se manifiesta de diferentes maneras:

## 1: MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y EL DESEMPEÑO

Este es el enfoque clásico del desarrollo de la cadena de valor, que busca mejorar a todas las empresas y procesos empresariales relacionados que influyen en la competitividad y el desempeño. Este enfoque se concentra en la reducción de los costos, la diferenciación, la mejora de la calidad, la segmentación del mercado y el agregado de valor. El enfoque de mejora usará una combinación de innovaciones de tecnologías, servicios y ayuda a los clientes para adquirir nuevas habilidades. Entre los tipos de enfoques de mejora están:

1. **Mejora de producto:** Mejorar la productividad y calidad de los productos primarios o procesados
2. **Mejora de proceso:** Mejorar el acceso a los servicios de desarrollo empresarial
3. **Mejora funcional:** Empezar actividades empresariales nuevas o más sofisticadas

En el Cuadro 9 se muestra una herramienta utilizada comúnmente para ayudar a las estrategias de mercadeo en las cadenas de valor. La matriz de Ansoff presenta combinaciones de innovaciones referidas al producto y a los mercados objetivo. La matriz ayuda a evaluar qué combinación de productos y mercados actuales y nuevos tiene más oportunidad de triunfar. Para elegir una estrategia, los analistas deben evaluar el éxito probable de un producto en diferentes mercados y los riesgos involucrados.

**Cuadro 9. Estrategias de mercado basadas en el tipo de mercado y producto**

	Producto existente	Nuevo producto
Mercado existente	1. Penetración en el mercado	3. Nuevo producto
Nuevo mercado	2. Desarrollo del mercado	4. Diversificación

Las intervenciones reales de una cadena en particular serán siempre una combinación de soluciones de mejora específica de la cadena de valor y del contexto. La matriz de Ansoff puede usarse para diferenciar aún más estas estrategias:

- **Penetración en el mercado** se enfoca en ampliar la producción y reducir el costo unitario. Eso significa mejorar la capacidad de producción para operar a mayor escala. Un costo de producción menor significa poder vender a precios más bajos. El crecimiento económico se logra mediante volúmenes más altos.
- **Desarrollo de mercado** en general significa vender los mismos productos en un mercado más lucrativo.
- Estrategia de **desarrollo de producto** significa mejorar la calidad del producto. En este caso, el enfoque está puesto en productos nuevos y mejores que sean más competitivos y exijan precios de venta más altos.
- **Diversificación** pasa a productos y mercados completamente nuevos, innovando productos, tecnología de producción y mercadeo. El crecimiento se logra a través de precios de venta más altos.

## 2: DESBLOQUEAR LAS FALLAS DEL MERCADO

Esta opción de mejora es relevante donde el desarrollo de la cadena de valor está bloqueado por fallas del mercado. Requiere cambios de coordinación a lo largo de la cadena de valor, cosa que puede mejorarse mediante operadores de redes, normativas del gobierno, conducción pública de inversiones privadas y resolución de las barreras de género. La falla de política también puede causar fallas de mercado. Confiar en la intervención del gobierno para corregir problemas en esta área es arriesgado, ya que la administración pública podría ser parte del problema. Entre las soluciones se encuentran los incentivos para las empresas privadas y también para organismos públicos. Del lado privado, debería haber un panorama claro de las oportunidades y los modelos empresariales promisorios, como también de la manera en que podrían financiarse los modelos. Del lado público, los responsables de las decisiones a nivel local o gubernamental deben comprender sus funciones en el desarrollo económico y brindar los servicios de apoyo necesarios. Las comunidades y los miembros de las familias deben entender cómo sus normas de género influyen en los fracasos del mercado que experimentan y deben decidir cómo abordarlas.

**Coordinación de los actores de la cadena de valor a lo largo de la línea de suministro:** La coordinación de los actores a lo largo de una cadena de valor tiene una dimensión física, como por ejemplo superar la distancia entre los operadores apropiados para los agricultores ♂♀. Los vínculos comerciales pueden proyectarse a un mapa geográfico que muestra las conexiones entre las empresas en diferentes lugares. Los datos en la Figura X muestran cómo se ubican los productores, comerciantes y consumidores a lo largo de una ruta de suministro que conecta los pueblos y ciudades y con los puntos de consumo en las ciudades principales.

El mapa muestra las zonas de producción y el lugar de los mercados y centros de consumo que vinculan esta información con los elementos de un mapa de cadena de valor convencional. Al vincular la información sobre la ubicación geográfica con las categorías de operadores, la cadena de valor puede mostrarse como una serie de puntos sobre un mapa geográfico. Así, las conexiones físicas y distancias se hacen visibles y se destacan las barreras potenciales para las mujeres dadas las normas culturales sobre movilidad.

### CONCEPTO — RUTAS DE SUMINISTRO DE PRODUCTOS A TRAVÉS DE GEOGRAFÍAS

#### ENLACES DE MERCADEO EN LA CADENA DE VALOR



Figura 11. Mapa conceptual de la cadena de valor a lo largo de zonas de producción y mercadeo

Situar la información en un mapa geográfico ayuda a los equipos a observar la naturaleza física de la coordinación y a evaluar si nuevos acuerdos de suministro pueden mejorar las operaciones comerciales generales. Para que las cadenas de valor tengan éxito, la seguridad y los costos de producción deben mantenerse bajo control, y el mapeo de mercado puede ayudar al equipo a evaluar los enlaces en la cadena



Planta procesadora Fair Trade Almond en Israel / Palestina. Actualmente las organizaciones de pequeños agricultores son propietarias y administradoras de plantas procesadoras como esta, y exportan productos de valor agregado a los mercados formales. *Jefferson Shriver/CRS*

y, de ser necesario, resolver fallas de coordinación. Este trabajo incluye identificar compradores, vendedores y proveedores de servicio a lo largo de la cadena de valor, compartir información y, cuando sea necesario, facilitar nuevas conexiones.

Las inversiones del gobierno pueden promover cadenas más competitivas a través de infraestructura; por ejemplo, caminos que ayudan a conectar las fincas y los mercados y proporcionan servicios públicos como agua y electricidad, e infraestructura de mercado en el lugar correcto. Este enfoque puede aplicarse a las cadenas de valor de alimentos informales y tradicionales. Se requieren pocos fondos adicionales si la estrategia se limita a una distribución más específica de los fondos públicos *disponibles* a zonas de producción determinadas y a lo largo de rutas de mercadeo *establecidas*. Además de los instrumentos de desarrollo de la cadena de valor, esta estrategia pública también requiere políticas e instrumentos de planificación a nivel regional. La estrategia cuyo objetivo es la gobernanza de la cadena es altamente relevante para los productores pobres a quienes los fracasos del mercado afectan especialmente.

**Corredores de inversión:** El principio de coordinar la inversión a lo largo de los caminos y dentro de límites espaciales puede usarse a diferentes escalas. A una escala mucho mayor que las líneas de suministro existentes están las zonas de inversión o corredores económicos para agronegocios dirigidos por el gobierno. El objetivo de estos programas es coordinar las grandes inversiones públicas y privadas en una zona definida que conecta las áreas de producción con puertos y grandes ciudades. Algunos ejemplos de implementación de este enfoque para promover desarrollos de mercado son el Corredor de crecimiento agrícola Sur de Tanzania (SAGCOT) y el Corredor de crecimiento agrícola Beira en Mozambique. Algunos

enfoques comparables en sectores no agrícolas son las iniciativas de grupos y las zonas industriales.

### APOYAR LA SOSTENIBILIDAD ECOLÓGICA

Los resultados de la evaluación de impacto ambiental (IIE) proporcionan una lista de impactos ambientales relacionados con un plan de inversión, y en general los inversionistas requieren estrategias de mitigación para superar cualquier amenaza y riesgo ambiental. Existen dos tipos de impacto ambiental:

1. Impacto *de* la cadena de valor sobre el ambiente natural.
2. Impacto *sobre* la cadena de valor, causado por el cambio climático o la degradación ambiental.

Ambos tipos de problemas ambientales amenazan el modelo económico y, en consecuencia, las estrategias para abordar estas cuestiones deben encontrar maneras de hacer que las cadenas de valor sean «verdes», o por lo menos más verdes. El principio de *desarrollo económico verde* consiste en encontrar maneras de resolver o mitigar los conflictos entre la economía y la ecología. Las siguientes consideraciones estratégicas son relevantes para todos los actores de la cadena.

### PASOS EN LA EVALUACIÓN DE MEJORA

- **Límites ecológicos:** ¿Existen banderas rojas críticas en la evaluación ambiental que indican que la cadena de valor cruza límites ecológicos?
- **Ecoeficiencia:** ¿Qué posibilidades para aumentar la eficiencia de los recursos existen en la cadena de valor? ¿Cómo se pueden manejar los conflictos por la utilización de los recursos?

Pueden aplicarse soluciones ambientalmente sostenibles en la tecnología de producción, organización de procesos empresariales y hábitos de consumo que apuntan a *reducir* insumos, *reutilizar* material, *mantener* equipos y capacidad productiva, y *reciclar* desperdicios. Los subproductos no se consideran desperdicios sino materias primas que ingresan en otra cadena de valor, que captan valor del desperdicio.

### OPCIONES DE MEJORA PARA LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Existen tres enfoques para reverdecer las cadenas de valor y alcanzar una mejor sostenibilidad ambiental.

1. Gestión de los recursos naturales y ecosistemas en los que descansa la cadena;
2. Mejora de la eficiencia de recursos mediante la reducción de emisiones, ahorro de costos y obtención de una mejor resistencia;
3. Normativas y políticas ambientales.

## 3: GESTIÓN DE RECURSOS NATURALES Y ECOSISTEMAS

Si la IEE detecta límites locales de uso de recursos, el modelo empresarial debería encontrar maneras de proteger los recursos naturales y ecosistemas en las áreas donde opera la cadena de valor. Esto es importante en el caso de impactos ambientales que afectan a las cadenas de valor desarrolladas sobre recursos naturales; por ejemplo, cadenas de valor que son productos de biodiversidad, productos agrícolas y pesqueros, como también turismo basado en atracciones naturales.



Agricultores abandonan la agricultura de secano. El uso de riego por goteo puede conducir a aumentos significativos de la producción, especialmente en horticultura. *Jefferson Shriver/CRS*

La estrategia de desarrollo de la cadena de valor debería encontrar maneras de estabilizar y proteger los ecosistemas locales a un nivel que garantice su productividad a largo plazo y asegure los medios de subsistencia de las personas y empresas pobres que no tienen posibilidad de irse del lugar. Por ejemplo, reducir la escorrentía del almidón de los molinos húmedos de café. Proteger un ecosistema que ayude a *varias* cadenas de valor requiere un diseño de programa que combina las cadenas de valor con la gestión del ecosistema. Este concepto es especialmente evidente en el caso de las pesquerías de agua dulce con captura: el proceso de producción no empieza con lanzar una línea o red, sino protegiendo el cuerpo de agua y su costa, evitando la contaminación, liberando los pececillos o peces jóvenes, combatiendo las especies foráneas que ponen en riesgo el ecosistema nativo, y regulando el acceso. La captura de peces con fines comerciales es solo un paso técnico en un proceso de producción que, de hecho, equivale a la gestión del ecosistema a gran escala.

La conexión entre desarrollo de la cadena de valor y la gestión de los ecosistemas también se realiza a través de enfoques que llegan más allá de la agricultura:

- Cadenas de suministro libres de deforestación
- Nexos de agua, energía y seguridad alimentaria

El principio de gestión del ecosistema detrás de estos enfoques se aplica a la formación de estrategia para muchas cadenas de valor.



En este patio de secado en Colombia se utiliza plástico transparente grueso y bambú para acelerar el secado del café al sol y proteger el producto de la lluvia; de esta manera los agricultores de café de la región montañosa pueden reducir la humedad, como también los costos de transporte para llevar el café al molino seco. *Jefferson Shriver/CRS*

## 4: MEJORAR LA EFICIENCIA DE RECURSOS

Ampliar la eficiencia de recursos de la cadena de valor es la primera estrategia para reverdecer las cadenas de valor. En la medida en que el reverdecimiento de la cadena de valor tenga un beneficio económico para los operadores de la cadena de valor, es una solución ganadora para todos, en la que tanto los objetivos ambientales como comerciales están alineados. Un ejemplo clásico es la tecnología de ahorro de energía, que reduce las emisiones y ahorra dinero al mismo tiempo. Los problemas ambientales, como por ejemplo la escasez de agua, se compensan con medidas de reciclamiento y ahorro de agua. Las innovaciones tecnológicas dan origen a modelos empresariales y servicios modificados o nuevos, como también a cambios en la organización de la cadena y a sociedades empresariales. Una mejor eficiencia de recursos responde a ambos tipos de impactos ambientales. Idealmente, también abre la puerta a nuevas oportunidades empresariales, y el proceso de transición en sí mismo se convierte en una fuerza impulsora de crecimiento.

## 5: POLÍTICA DE REGULACIÓN AMBIENTAL

La política ambiental tiene dos posibilidades de cambiar los incentivos: uno es un incentivo positivo, fundamentalmente pagos públicos que permitan la inversión verde; por ejemplo, inversiones que cubran una parte del costo de los equipos. La otra posibilidad es la tributación o la legislación ambiental. Los instrumentos para lograrlo incluyen estándares ambientales, impuestos ambientales, restricciones sobre uso de la tierra o, directamente, prohibiciones sobre ciertos productos y tecnologías. La situación es similar a los cambios de precios inducidos dentro de la economía, a los cuales los operadores de la cadena de valor también deben reaccionar.

### CONSIDERACIONES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS CON LOS BENEFICIOS SOCIALES

Generar beneficios sociales es la motivación clave para que las agencias gubernamentales y de desarrollo promuevan las cadenas de valor. La reducción de la pobreza y la inclusión económica de mujeres y jóvenes son elementos esenciales en el concepto de una economía sostenible y verde.

### PASOS EN LA EVALUACIÓN SOCIAL

- Llevar a cabo un ejercicio de mapeo de la pobreza para identificar los segmentos de clientes vinculados a la cadena de valor.
- Asegurarse de que la evaluación de la cadena de valor recoja datos desglosados por sexo y edad, cuestiones específicas de género relacionadas con la cadena de valor y análisis, e informar estos datos con un lente de género.
- Identificar las limitaciones económicas y las oportunidades de los actores desfavorecidos de la cadena de valor, especialmente mujeres, niños y niñas, con los compradores.
- ¿Evaluar el potencial de productores y jornaleros ♂♀ pobres para conservar un puesto en la cadena de valor a medida que mejora? En el caso de las mujeres, ¿evaluar su potencial para controlar los ingresos ganados en esta cadena de valor?
- ¿Evaluar temas de protección, especialmente la violencia de género (GBV) y el acoso sexual?
- ¿Evaluar cómo las condiciones de medios de subsistencia y nutrición afectan a los grupos pobres en la cadena de valor?
- ¿Evaluar cómo esta cadena de valor puede o no contribuir a resultados de nutrición de los grupos pobres seleccionados?

La hipótesis general de la cadena de valor es que la pobreza se reduce con el crecimiento de las agroempresas y que las ganancias de la cadena de valor pueden compartirse entre todos los actores. El impacto de un proceso de inversión en la cadena de valor sobre la comunidad podría depender de la selección del producto, y es probable que las oportunidades sean diferentes para los diferentes segmentos de pobreza; es decir, agricultores pobres, proveedores y asalariados pobres. Si la cadena de valor incluye a productores pobres y brinda empleo a trabajadores poco calificados, por lo menos existe el potencial de crecimiento a favor de las personas pobres.

Sin embargo, los estudios sobre las ganancias de la globalización indican que, cuando hay ganadores, las ganancias no siempre se distribuyen en forma desperejada y, en mercados de alto valor, los pequeños productores pobres a menudo quedan rezagados cuando las escalas de mercado y los compradores se enfocan en agricultores más grandes. La pregunta, entonces, es ¿bajo qué condiciones y en

qué medida los beneficios de desarrollo económico alcanzan a las personas pobres, especialmente a mujeres, niñas y niños?

Un grupo grande de personas pobres está trabajando, o trabajadores asalariados, desde peones y jornaleros hasta trabajadores industriales. Desde una perspectiva de política de mercado y de desarrollo, este es un grupo importante de personas pobres, dado que su único activo es su capacidad para trabajar. Al no tener acceso a la tierra, su situación es aún peor que la de los agricultores autónomos. No obstante, estos grupos tienden a ser menos visibles que los agricultores y los proveedores de servicios de la cadena de valor pobres. Esto es especialmente cierto en el caso de las personas desempleadas o de los trabajadores empleados solo en forma temporal y los trabajadores migrantes. Es esencial que el mapeo de la pobreza en las cadenas de valor sea inclusivo, en el sentido de que no solo muestre los grupos de pobreza sino también *alrededor* de la cadena de valor.

Las consideraciones estratégicas se refieren a la inserción laboral de las personas en cuestión, y su competitividad en el mercado laboral por una parte y las condiciones de empleo por la otra. Estas últimas incluyen no solo la pregunta de los niveles salariales, sino también las condiciones de trabajo y la estabilidad laboral.

- Industrias y servicios que es más probable que generen empleo, comparados con la agricultura
- Las oportunidades laborales cambian a modelos empresariales avanzados en el mismo eslabón de la cadena
- Los productos agrícolas de alto valor ofrecen un mayor potencial de empleo
- Los empleos de inserción baja a menudo son específicos de género
- La diferencia de pago a mujeres es un desincentivo para participar
- Empleo informal como solución transitoria
- Políticas laborales inflexibles que dificultan a las empleadas con hijos
- Falta de protección e imposición contra el acoso sexual

Una parte sustancial del trabajo generado en el desarrollo de la cadena de valor y accesible para las personas pobres es informal. Incluye a trabajadores eventuales como porteros, mozos de almacén, ayudantes e intermediarios autónomos, pequeños comerciantes y trabajadores a domicilio. Estos trabajos tienen la ventaja, por un lado, de tener barreras de ingreso bajas para las personas pobres, y por el otro, un bajo costo y alta flexibilidad para las empresas. La flexibilidad y la reducción de costos se logran aumentando el número de trabajadores eventuales. Un ejemplo de esta tendencia mundial es la industria de flores cortadas en Uganda, donde el 75% de la fuerza de trabajo actualmente está empleada en forma temporal.<sup>29</sup> El acceso a empleo informal es necesario para la supervivencia, pero ofrece escasa seguridad social y al mismo tiempo es altamente precario. Los jornaleros eventuales en la producción agrícola no tienen muchas oportunidades de aprender y para su desarrollo personal.

29 Posthumus, H. (2007): "Rural employment promotion through the value chain approach" («Promoción del empleo rural a través del enfoque de cadena de valor»), Documento informativo para el debate de mesa redonda, Consejo de Gobernadores del FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola) 2007. Disponible en: <https://www.ifad.org/documents/10180/6bbdb3a2-f80a-4f02-b6dd-6e880a063fcc> .

## SALARIOS VITALES Y CONDICIONES DE EMPLEO DIGNAS

Es verdaderamente importante la pregunta de si el empleo en una cadena de valor permite a las personas pobres salir de la pobreza o si los deja «atascados» como personas pobres que trabajan. Si el análisis de pobreza de la cadena muestra que los trabajadores que trabajan tiempo completo siguen enfrentando condiciones de vida precarias, la inclusión económica en la cadena de valor no es suficiente para ganar un sustento digno.

Este pensamiento ha promovido el uso de requisitos mínimos que permitan a los trabajadores pobres tener una vida digna. Esa idea está expresada en la frase **salario vital**. La OIT (Organización Internacional del Trabajo) ofrece una definición general de salario vital:

*«La idea de un salario vital es que los trabajadores y sus familias deberían poder costear un estilo de vida básico pero digno que la sociedad considera aceptable en su nivel actual de desarrollo económico. Los trabajadores y sus familias deberían poder vivir por encima del nivel de pobreza y participar en la vida social y cultural».*<sup>30</sup>

### RECUADRO 1 - CÁLCULO DE INGRESO VITAL

#### Definiciones

La definición de **ingreso vital** es:

*«Un ingreso vital es el ingreso neto que un hogar necesitaría ganar para permitirles a todos los miembros del hogar tener un estándar de vida digno. Elementos de un estándar de vida digno... [como antes para el salario vital]».*

#### Calcular el requisito mínimo para una vida digna

En un país o en una región se conforma una «canasta de necesidades» que contiene los siguientes elementos:

- Costo de vida de calidad básica para una persona promedio
- Costo de una alimentación nutritiva de bajo costo
- Costo de vivienda básica aceptable
- Otros gastos esenciales
- Un margen pequeño para acontecimientos imprevistos

Establecer el marco de necesidades de consumo y el marco de la fuerza de trabajo:

- Tamaño de hogar estándar
- Número estándar de trabajadores productivos de tiempo completo por hogar

## 6: MODELOS EMPRESARIALES QUE BENEFICIAN A LAS PERSONAS POBRES

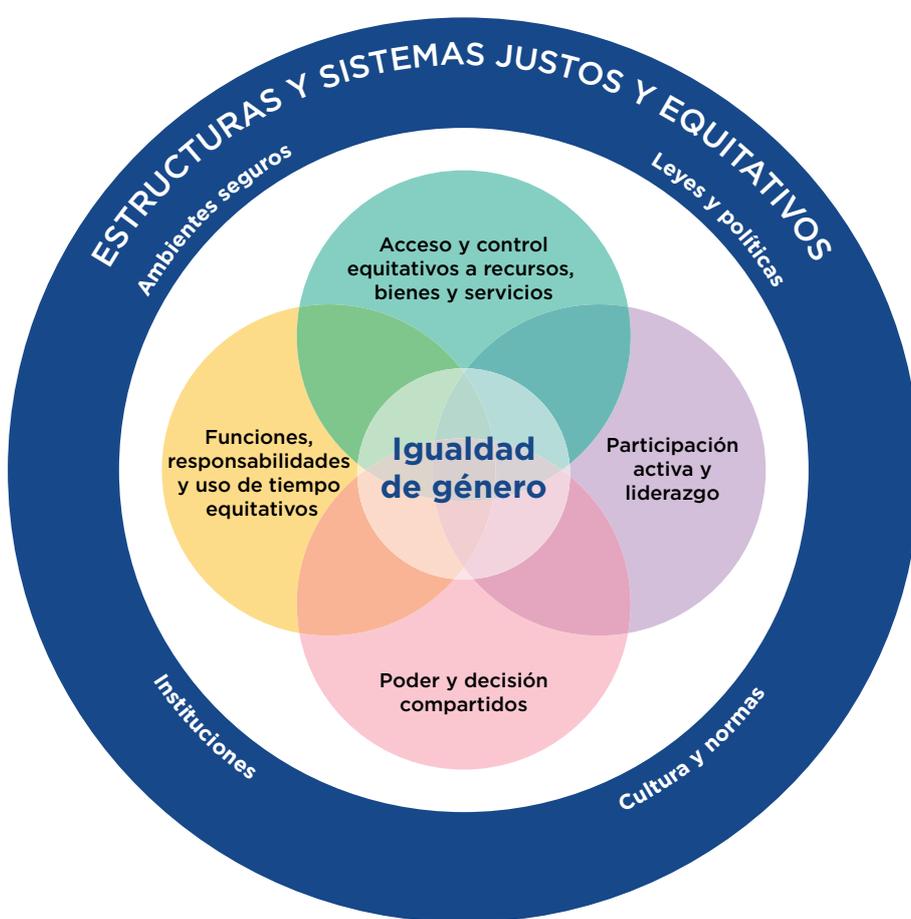
Una estrategia para el desarrollo de una cadena sostenible no puede suponer que los grupos de pobreza automáticamente se beneficiarán del valor agregado mayor. El desarrollo económico siempre va acompañado de la transformación de modelos empresariales. Para fortalecer su posición relativa en la cadena, los productores pobres también deben cambiar sus modelos empresariales. Los tipos de modelos empresariales que buscan tanto los productores pobres como los trabajadores

<sup>30</sup> Anker, R. (2011): "Estimating a living wage: A methodological review", Conditions of Work and Employment Series, No. 29, Ginebra: Organización Internacional del Trabajo (OIT).

asalariados son aquellos que sean accesibles y beneficiosos para los productores pobres y que contraten a los trabajadores asalariados pobres.

## 7: DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Las mujeres, los hombres, las niñas y los niños experimentan y se benefician de las cadenas de valor en forma diferente. Con el desarrollo de la cadena de valor, la mejora puede afectar positiva o negativamente las funciones de género y las relaciones según su diseño e implementación. Abordar estas diferencias puede aumentar las eficiencias del mercado, capitalizar oportunidades para que las cadenas de valor funcionen *tanto* para las mujeres como para los hombres pobres y mejorar la rentabilidad. KIT, Agri-ProFocus e IIRR<sup>31</sup> sostienen la importancia de la igualdad de género por 3 razones generales:



1. Justicia social e igualdad de oportunidades
2. Reducción de la pobreza, «luchar contra la pobreza es difícil con ceguera de género»
3. Oportunidades empresariales, «servir a las mujeres es bueno para la empresa y la economía»

31 KIT (Royal Tropical Institute), Agri-ProFocus and International Institute of Rural Reconstruction (IIRR) (2012): "Challenging chains to change: Gender equity in agricultural value chain development". Amsterdam: KIT Publishers.

La recopilación de datos desglosados por sexo y edad y el análisis de las herramientas de evaluación de la cadena de valor con perspectiva de género en el capítulo 2 identifican la dinámica de género y las condiciones que deben considerarse y abordarse en el desarrollo de la cadena de valor. Este análisis considera el género en las cadenas de valor de 6 campos (Figura X).

## PRINCIPIOS DE DESARROLLO DE CADENA DE VALOR CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Existen varios principios clave que impulsan el desarrollo de la cadena de valor con perspectiva de género:

1. Usar un «lente de género» en todas las etapas de los procesos de desarrollo de la cadena de valor, desde el análisis de la cadena de valor hasta la formación de la estrategia, la implementación, el monitoreo y la evaluación.
2. Comprender las diferentes limitaciones y oportunidades que enfrentan los hombres, las mujeres y los/las adolescentes dentro de las cadenas de valor, como también en su hogar y comunidad, que podrían afectar su contribución y capacidad para beneficiarse equitativamente de la mejora de la cadena de valor.
3. Abordar a hombres, mujeres y adolescentes hombres y mujeres como actores iguales.
4. Incluir a mujeres y niñas adolescentes con hogares con hombres como jefes de familia y hogares con mujeres como jefas de familia, como clientes y receptores de bienes y servicios.
5. Líderes mujeres mentoras.<sup>32</sup>
6. Usar selección con perspectiva de género para contratar personal.

## DESARROLLO DE CADENA DE VALOR CON CEGUERA DE GÉNERO HASTA TRANSFORMADOR DE GÉNERO

La **Línea de continuidad de integración de la igualdad de género**<sup>33</sup> categoriza los programas según cómo las normas y desigualdades de género son tratadas en el diseño, la implementación y la evaluación. Clasifica los enfoques como programas con ceguera de género hasta conscientes del género, ya sean sensibles o transformadores. Las intervenciones de cadena de valor con ceguera de género ignoran los factores que afectan a mujeres, hombres, niñas y niños de manera diferente; por ejemplo, funciones económicas y sociales; derechos; acceso a insumos, bienes y servicios; control de ingresos, y participación equitativa en asociaciones. No reconocen dinámica de poder entre hombres y mujeres, niños y niñas. Los programas con perspectiva de género reconocen las diferencias y normas de género a nivel local y cómo estas diferencias podrían afectar los resultados del desarrollo de la cadena de valor. El programa adapta el proceso de desarrollo para ayudar a hombres, mujeres, niños y niñas en sus funciones y responsabilidades, pero no cambia las normas de género ni los sistemas y estructuras subyacentes que influyen en la igualdad de género dentro de la cadena de valor. En los programas de cadena de valor transformadores de género, los equipos de desarrollo promueven la igualdad de género al reconocer y fortalecer las normas positivas que promueven la igualdad y un ámbito propicio, y también al empoderar a mujeres y niñas cambiando estructuras

32 Rubin, Deborah, Cristina Manfre y Kara Nichols Barret. Promoting Gender Equitable Opportunities in Agricultural Value Chains (Promoción de oportunidades equitativas de género en las cadenas de valor agrícolas). <http://waterandlivelihoods.pbworks.com/f/Promoting+Gender+Equitable+Opportunities+in+Agricultural+Value+Chains.pdf>

33 [https://www.igwg.org/wp-content/uploads/2017/05/FG\\_GendrIntegrContinuum.pdf](https://www.igwg.org/wp-content/uploads/2017/05/FG_GendrIntegrContinuum.pdf)

y políticas sociales y normas sociales generalmente aceptadas que perpetúan las desigualdades de género.

## OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES RELACIONADAS CON GÉNERO EN EL DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR

La literatura ha ilustrado una serie de limitaciones y oportunidades para las mujeres que participan en cadenas de valor. A continuación, exponemos algunos ejemplos que lo ayudarán a guiar su pensamiento sobre desarrollo de una cadena de valor que sea equitativa y valore las contribuciones que aportan los hombres y las mujeres.

### ***Desventajas y oportunidades de las mujeres empresarias***

Las mujeres sufren muchas desventajas que pueden limitar su participación económica; estos son algunos ejemplos:

- Riesgo más alto de pobreza, que limita la capacidad de las mujeres para ser microempresarias autónomas.
- Restricciones tradicionales y legales en cuanto a la propiedad de bienes, especialmente tierras.
- Ante la falta de garantía, las mujeres tienen acceso limitado a crédito y servicios financieros.
- Menores niveles de educación y alfabetización.
- Cargas de trabajo más pesadas relacionadas con sus responsabilidades familiares y sociales, que compiten con sus obligaciones empresariales.
- Acceso limitado a servicios empresariales e insumos apropiados.
- Discriminación por parte de la administración pública y de los agentes de extensión.
- Prejuicios sociales o restricciones legales que impiden a las mujeres participar en actividades empresariales particulares.
- Movilidad limitada debido a normas culturales, seguridad y acceso a transporte.

Estas limitaciones a menudo influyen en el tamaño y lugar de las empresas dirigidas por mujeres; a menudo son más pequeñas que las empresas de propiedad de hombres y suelen limitarse a mercados locales e informales cerca del hogar. Es más probable que se excluya a las mujeres de las actividades empresariales que se extienden más allá de la comunidad.

***Impacto del desarrollo del modelo empresarial sobre las mujeres:*** Las intervenciones destinadas a promover la iniciativa empresarial de las mujeres y el empleo asalariado son objeto de la opción estratégica que apunta al empoderamiento económico de las mujeres. La cuestión aquí son las consecuencias de desarrollar modelos empresariales dominantes para las mujeres. En fincas y pequeñas empresas rurales, los temas principales son diseño de tecnología, carga de trabajo y distribución de ganancias financieras entre hombres y mujeres. En general, la tecnología debería adaptarse a las condiciones físicas de las mujeres y ayudar a reducir su aporte horario. Al mismo tiempo, existen beneficios por el uso del talento complementario de los sexos.

***Organización equitativa en términos de género y gobernanza de cooperativas y asociaciones:*** Las redes de mujeres empresarias y los grupos y asociaciones comerciales específicos de género tienen una función de apoyo importante. Debería respaldarlos una estrategia de cadena de valor con perspectiva de género. Las herramientas para desarrollar una cooperación horizontal son, en su mayor parte,

genéricas. Las claves para lograr una mayor igualdad de género dentro de las asociaciones mixtas son dos: se requiere una representación equitativa de ambos sexos en cuanto a la toma de decisiones y procedimientos adecuados dentro de la organización. Las soluciones incluyen un horario adecuado para las reuniones y planificación de actividades teniendo en cuenta las limitaciones de las mujeres en cuanto a movilidad y tareas reproductivas.

**Acceso de las mujeres a servicios públicos y privados adecuados:** Para superar las brechas de género en el suministro de servicios y la calidad de servicios, los proveedores de los mismos deben conocer y saber cómo adaptar su enfoque sobre la base de las funciones y responsabilidades de género, la carga de trabajo de las mujeres, las normas y la dinámica que influyen en las necesidades y deseos de clientes mujeres y limitan su capacidad para conectarse con clientes mujeres. Por ejemplo, los servicios de extensión rural deberían considerar un personal con equilibrio de género, la relevancia del contenido para las clientes mujeres, el horario, el lugar y la seguridad de las reuniones. Podría ser necesario que el sector privado desarrollara estrategias a favor de las mujeres para alcanzar a más clientes mujeres de manera apropiada. Para aumentar el acceso a servicios apropiados, la participación de las mujeres, su reconocimiento y su voz deben fortalecerse y escucharse dentro de las organizaciones que influyen en estos servicios.

**Criterios de género en sistemas de estándares:** Los estándares de sostenibilidad y los códigos de conducta deberían adaptarse para abordar temas de igualdad de género; por ejemplo, discriminación, acoso, licencia por maternidad, políticas a favor de la lactancia, y pago desigual como criterios para la certificación. Un ejemplo lo constituye el Estándar de Agricultura Sostenible de la Red de Agricultura Sostenible (SAN), que incluye un criterio de no discriminación de género en su capítulo sobre trato justo y buenas condiciones de trabajo para los empleados. KIT, Agri-ProFocus y IIRR ofrecen un análisis detallado y ejemplos de sellos, etiquetas y estándares relevantes, incluidos los de solo mujeres.

**Políticas y mejoras reguladoras a favor de la igualdad de género:** Además de mejores modelos empresariales, un campo importante de la integración de género es la promoción del cambio político y regulador, pues todas las cuestiones de género son impulsadas por las instituciones y los factores socioculturales. No obstante, no todas las cuestiones de género pueden abordarse con políticas públicas. Los comportamientos típicos de hombres y mujeres pertenecen al contexto sociocultural. Las actitudes son responsables solo indirectamente de la formulación de políticas. Las soluciones de políticas pueden estructurarse en políticas y servicios sociales, por un lado, y en políticas institucionales y reguladoras, por el otro. Los servicios sociales desempeñan una función clave en el empoderamiento económico, ya que alivian a las mujeres de parte de su carga de trabajo reproductiva. Ellos amortiguan el riesgo y la vulnerabilidad y, en consecuencia, contribuyen a liberar recursos que pueden usarse para actividades económicas. Algunos servicios sociales importantes que benefician a las mujeres son:

- Atención médica gratuita para mujeres y niños
- Guarderías para niños
- Apoyo para planificación familiar
- Alimentación en la escuela
- Seguridad social, que cubre las necesidades de los enfermos y ancianos, cubiertas normalmente por las mujeres
- Alfabetización y capacitación numérica

- Educación general y capacitación en habilidades para la vida, especialmente para las mujeres

Aunque quizá estos servicios no parezcan directamente relacionados con el desarrollo de la cadena de valor, pueden marcar una diferencia decisiva en la capacidad de las mujeres para participar en la vida económica. Al ahorrarles a las mujeres tiempo y energía, contribuyen directamente a más igualdad de género. Otras prestaciones y servicios públicos pueden tener el mismo efecto. Cualquier tipo de servicio que reduce el tiempo que las mujeres rurales deben usar en las tareas domésticas, como traer agua y madera, posee importancia económica. Por ejemplo:

- Suministro de agua a nivel comunitario
- Soluciones de energía para el hogar
- Iluminación solar
- Cocinas eficientes
- Electrificación de áreas rurales y barrios bajos

Debe coordinarse el diseño y la provisión de servicios en respuesta a las necesidades de las mujeres. Huelga decir que los hombres y las mujeres deben tener acceso igualitario a todos los servicios públicos y programas sociales.

**Reforma institucional y legal:** El cambio de leyes e instituciones que determinan las relaciones de género depende de las prioridades y procesos políticos de un país. Los campos de formulación de políticas que se prestan a la orientación sobre políticas consideran que las políticas logran igualdad legal y participación política de las mujeres. La legislación laboral es otro campo de política nacional que es responsable de promover cuestiones de género. La igualdad de género en el lugar de trabajo es una inquietud importante en los estándares laborales de la OIT. Sin embargo, alcanzar la igualdad de género en la práctica es un programa a largo plazo que no puede reducirse a producir textos legales. Cada paso en la dirección correcta es bienvenido, pero el horizonte de tiempo para el cambio se extiende más hacia el futuro que la mayor parte de las iniciativas de cadena de valor. No obstante, las estrategias de cadena de valor tienen la posibilidad de participar en acciones afirmativas para abordar las desigualdades de género en las empresas y en la vida empresarial. La orientación sobre políticas debería coordinarse estrechamente con las organizaciones que participan en la mejora de la igualdad de género.

El desafío mayor lo presentan las instituciones tradicionales, en su mayor parte rurales, que regulan las funciones y los derechos de hombres y mujeres, especialmente las reglas de herencia y la tenencia de tierras. No existe duda de que las leyes de herencia habituales suelen ser muy discriminatorias de las mujeres. No solo son desventajosas para las mujeres; también presentan obstáculos para el desarrollo económico. Al mismo tiempo, estas instituciones están profundamente afianzadas en las tradiciones culturales locales.

Cambiar las tradiciones patriarcales relacionadas con la vida privada es un desafío muy complejo. La pregunta es si la población acepta las reformas que tocan a tradiciones religiosas y los intereses creados de los hombres. Aprobar leyes es una cosa; implementarlas es otra. Las leyes estatutarias modernas referidas a herencia y propiedad no se traducen automáticamente en resultados de género positivos.

## 8: EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE MUJERES Y JÓVENES

El empoderamiento económico de las mujeres empresarias y de los trabajadores asalariados es el núcleo de una estrategia de desarrollo de la cadena de valor con perspectiva de género. Aumentar la participación económica de las mujeres en la cadena de valor, ofrecerles sus propios ingresos en efectivo, es clave para mejorar las relaciones de género y tener un mejor desempeño de la cadena.

**Desarrollar la iniciativa empresarial de las mujeres:**<sup>34</sup> La estrategia para desarrollar la iniciativa empresarial de las mujeres debería comenzar con los modelos empresariales y cadenas de valor donde ya existe una tradición de iniciativa empresarial de las mujeres. Entre estas industrias se incluyen productos y servicios de comercio, procesamiento agrícola, artesanías, productos textiles y prendas, y biodiversidad.

**Desarrollar la iniciativa agroempresarial de los jóvenes:** El enfoque para desarrollar más puestos de trabajo para los jóvenes es fundamental en el mundo desarrollado, donde en algunos casos los jóvenes, es decir, menores de 18 años, conforman más del 50% de la población. Esa iniciativa requiere un enfoque totalmente nuevo para encontrar una gama de puestos de trabajo para millones de personas que están a punto de abandonar la escuela. Podría ser una gran ayuda para una sociedad necesitada de mano de obra, o un problema enorme si no se crean puestos de trabajo.

Se trata de transformar las microempresas y emprendimientos informales de estas cadenas de valor en modelos empresariales más rentables. Un ejemplo es el modelo empresarial de molienda y procesamiento mecanizado de mandioca en Burkina Faso.

## CONCLUSIÓN: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR

En esta última sección se ofrecen los principios y algunas herramientas que combinan consideraciones económicas, ecológicas y sociales en una estrategia integrada para el desarrollo sostenible de una cadena de valor en particular. El término *estrategia* se refiere a toda la cadena de valor, como también a las estrategias de los actores individuales. En primer lugar, puede entenderse como una visión general sobre cómo alcanzar una transición hacia la sostenibilidad que transforma a toda la cadena de valor.

<sup>34</sup> En el Programa de desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer de la OIT se ofrece un tratamiento detallado de las actividades de apoyo para promover la iniciativa empresarial de las mujeres. Ver, por ejemplo, Patel y otras publicaciones en el sitio web de la OIT. Otras fuentes *Manual sobre género*, de KIT, Agri-ProFocus y IIRR, y el Banco Mundial, FAO y FIDA. La guía de GIZ y OXFAM sobre *Why, What and How of Gender-Sensitive Value Chains (Por qué, qué y cómo de las cadenas de valor con perspectiva de género)* ofrece el resumen de un diseño de proceso similar a la metodología PACA, el Análisis participativo de la ventaja competitiva.

Cuadro 10. Visión general de las opciones de mejora de la cadena de valor para su desarrollo

Opciones de mejora	Hipótesis de impacto básica	Impacto esperado
<b>Crecimiento económico</b>		
<b>Mejora de la cadena de valor</b>	Una combinación específica de innovaciones empresariales y mejores servicios conduce a una mayor eficiencia y desempeño de la cadena de valor	Mejores productos o menor costo general
<b>Abordar el fracaso del mercado</b>	Coordinación de inversiones públicas y privadas a lo largo de las rutas de suministro, resolver fallas en la cadena	La inversión aumenta, mejores productos, o costo menor
<b>Sostenibilidad ambiental</b>		
<b>Gestión de los ecosistemas locales</b>	La implementación de planes de gestión mantiene la extracción por debajo de límites críticos	Fundamento para la sostenibilidad a largo plazo de la cadena de valor
<b>Promover modelos empresariales con una mejor eficiencia de los recursos naturales</b>	La mejor eficiencia de los recursos desconecta la producción de los recursos naturales, los productos y servicios verdes permiten la inversión en tecnología que permite el ahorro de recursos y estimulan el crecimiento	Menos consumo de recursos naturales, menor costo
<b>Estándares y regulación sobre sostenibilidad</b>	Los estándares de sostenibilidad y la legislación ambiental imponen límites sobre los procesos empresariales	Pérdida de recursos y cese de la contaminación
<b>Equidad social</b>		
<b>Promover modelos empresariales para beneficio de las personas pobres</b>	Eliminar la discriminación económica y promover modelos empresariales específicos aumenta la competitividad de las personas pobres	Los productores y trabajadores pobres contribuyen al crecimiento y se benefician de él
<b>Intervenciones de defensa y estrategias sociales complementarias</b>	Equilibrar el cambio perjudicial e impedir las relaciones laborales explotadoras para proteger a las personas pobres, servicios y transferencias financieras como compensación de los problemas sociales	No hay impacto negativo sobre los medios de subsistencia, las personas pobres están mejor protegidas y se mejora la inserción laboral
<b>Desarrollo de la cadena con perspectiva de género</b>		
<b>Proyectos y programas de desarrollo de la cadena de valor con perspectiva de género</b>	Cambio en las cadenas de valor con ceguera de género, a sensibles al género hasta transformadoras de género	Invertir en la eliminación de limitaciones y promover oportunidades para el liderazgo de las mujeres en las cadenas de valor
<b>Promover la iniciativa empresarial de las mujeres</b>	Promover la inversión en empresas dirigidas por mujeres y empresas nuevas	Nuevas oportunidades para mujeres
<b>Apoyar la iniciativa empresarial de los jóvenes</b>	Proporcionar fuentes de trabajo a millones de jóvenes	Nuevos empleos para los jóvenes

## DE LA VISIÓN A LA ACCIÓN

El desarrollo de la cadena de valor busca soluciones en todas las etapas donde la cadena de valor necesita mejorar. Por ejemplo: mejores modelos empresariales, vínculos comerciales más sólidos, mejores servicios, acuerdos financieros y un marco regulador apropiado. Cada solución de cadena de valor sugiere cambios concretos en los modelos, las conexiones e inversiones empresariales. Para poner en marcha la estrategia, los planificadores deben lograr soluciones de cadena de valor específicas para trabajar sobre ellas y determinar la acción necesaria. Eso significa sintetizar los análisis estratégicos y convertir las consideraciones en propuestas de acción. Las preguntas giran en torno a qué cambios hacer y en qué secuencia. Existen varias posibilidades para lograrlo.

En general, las acciones potenciales pueden deducirse sistemáticamente de la siguiente manera:

- Determinar las posibilidades para eliminar las barreras que obstaculizan el avance
- Determinar las posibilidades para satisfacer los requisitos
- Verificar puntos de influencia en la cadena de valor

Los dos primeros ítems significan reunir la información correcta, analizar los temas clave, formular un plan y desarrollar un plan de acción. El segundo ítem significa desglosar las ideas en tareas razonables. El tercer ítem identifica aquellos elementos de la cadena en los que la acción podría producir el mayor efecto.

El procedimiento consiste en enfocarse en esas limitaciones y oportunidades en la cadena que son factores de éxito críticos y tienen el potencial para impulsar o impedir la mejora. Los temas críticos se encuentran en los puntos de influencia. Los puntos de influencia son los vínculos empresariales o los cuellos de botella clave en la cadena de valor que afectan el desempeño general, o los servicios y fuentes de tecnología claves sin los cuales la cadena no puede avanzar. Los puntos de influencia pueden identificarse como parte de un ejercicio de mapeo de la cadena de valor. Traducir las opciones estratégicas en soluciones de cadena de valor puede dar un gran número de acciones potenciales. Para tomar una decisión o emprender una acción, las soluciones propuestas deben analizarse de manera crítica.

## PASOS PARA DISEÑAR EL ENFOQUE DE IMPLEMENTACIÓN:

- Formular la declaración de visión
- Repasar el mapa de la cadena de valor e identificar todas las limitaciones, incluidas aquellas relacionadas con el género, que son relevantes para las declaraciones de visión
- «Dar vuelta» las limitaciones o los problemas y convertirlos en posibles soluciones
- Como verificación, repasar las opciones estratégicas para asegurarse de haber considerado todas las opciones. Cada limitación o solución puede vincularse a una o más opciones estratégicas.



Producción de pequeños horticultores en Tanzania. En pequeñas parcelas, los agricultores pueden ganar ingresos significativos vendiendo vegetales de alta producción en mercados informales y formales. *Jefferson Shriver/CRS*

# Capítulo 4

## Finanzas de la cadena de valor

---

Aunque los servicios financieros son críticos para la mejora de la cadena de valor, esta probablemente sea el aspecto que menos apoyo ha recibido. Para que las cadenas de valor sean viables a largo plazo, se requieren servicios financieros en diferentes etapas a lo largo de la cadena. Sin embargo, dada la naturaleza informal de muchas cadenas de valor en las economías emergentes, tener acceso a financiación continúa siendo una gran limitación, en especial para los pequeños agricultores y particularmente para las mujeres.

Los prestamistas consideran que los pequeños productores son clientes de alto riesgo porque no tienen garantías ni historia crediticia, en general poseen poca educación financiera y no hay manera de vincular su tierra con una historia de producción para evaluar su perfil de riesgo. La producción de la mayor parte de los pequeños agricultores es de secano, emplea niveles bajos de tecnología y la cosecha es generalmente escasa y de calidad variable. Si disponen de financiación, muchos agricultores no pueden permitirse sus términos, y muchos evitan las deudas formales, ya que les preocupan la morosidad y las pérdidas de activos. El desafío, entonces, es encontrar métodos coherentes y confiables para ofrecerles a los agricultores acceso a un nivel apropiado de servicio financiero y desarrollar su educación financiera, de manera que puedan tener acceso a sus propios riesgos y tomar decisiones sólidas para usar sus opciones de financiación de manera más efectiva. En este capítulo se presentan ideas sobre los servicios financieros inclusivos; también, un resumen de fuentes y modalidades de financiación.

### ¿CUÁNDO NECESITAN FINANCIACIÓN LOS AGRICULTORES?

Los procesos de las empresas agrícolas son complicados. La mayoría de los agricultores opera en numerosas empresas de productos a lo largo del año, mientras cultiva diferentes cosechas a lo largo de las estaciones, y muchos de ellos combinan las cosechas con alguna forma de producción de ganado.

## ¿CUÁLES SON LAS NECESIDADES FINANCIERAS EN LA CADENA DE VALOR?

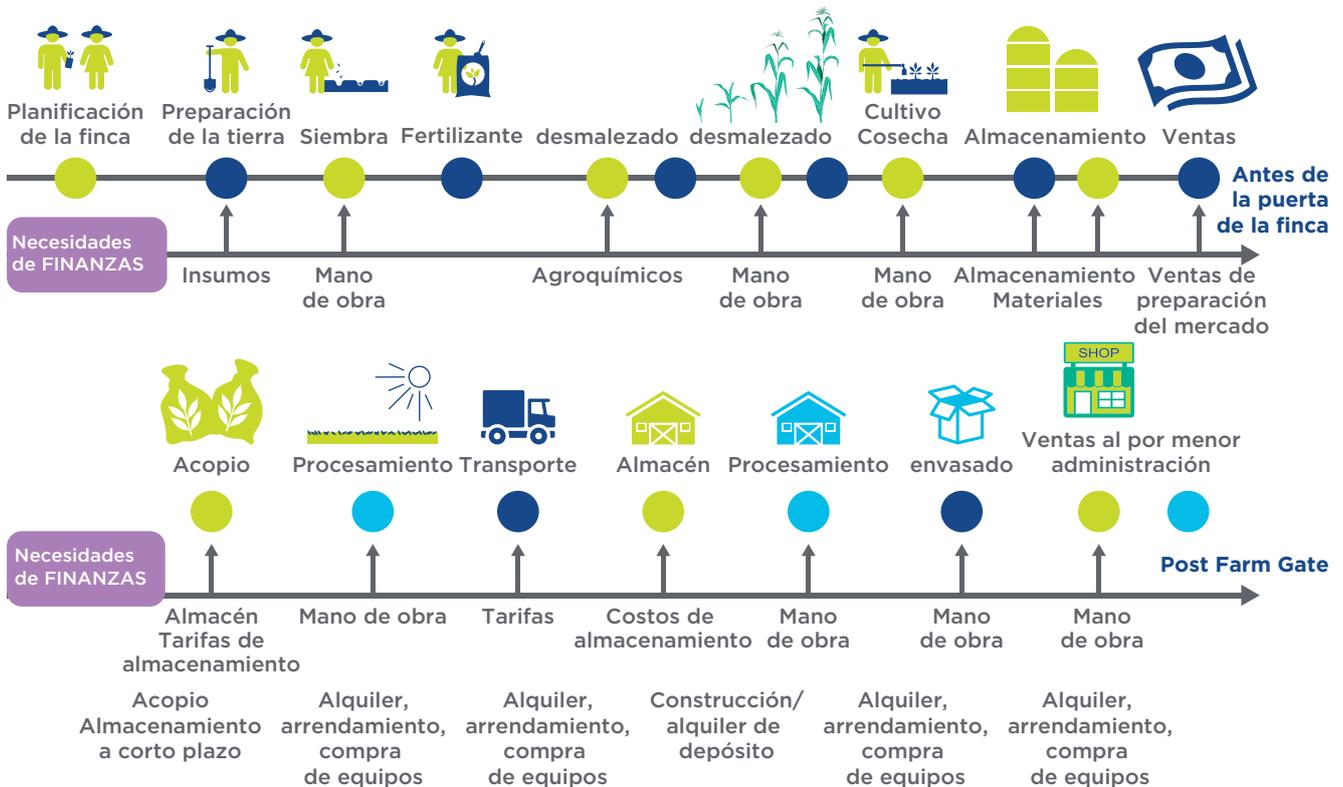


Figura 12. Necesidades financieras a lo largo de la cadena de valor

Para satisfacer sus necesidades de producción, los agricultores necesitan capital a lo largo del año para sostener el sistema de cultivo. Como se indicó en la **Figura 1**, para cualquier producto determinado como el maíz, los agricultores necesitan fondos para comprar semillas, fertilizantes, agroquímicos, equipos, y pagar a los trabajadores para arar, plantar, desmalezar y cosechar su producción. Después de la cosecha, los agricultores deben pagar por las operaciones necesarias para mantener la calidad o agregar valor a los productos primarios a través de acopio, secado, clasificación, y algunas cosechas necesitan fermentación, curado y molienda en la fase postcosecha previa a la venta; luego se necesitan fondos para transportar la producción al mercado.

En general, los agricultores cultivan varias cosechas en un año; la **Figura 2** muestra el calendario estacional de la cosecha principal seguida de una segunda cosecha. En cada una de estas estaciones, los agricultores necesitarán dinero para comenzar una nueva cosecha, y podrían necesitar financiación adicional para plantar una segunda cosecha antes de recibir ingresos de la primera cosecha. Es común encontrar que los agricultores deben lidiar con un desfase entre los desembolsos de efectivo y sus ingresos a lo largo del año, y cuando trabajan en grupos de agricultores, pueden sufrir demoras considerables entre el tiempo en que cosechan su producción y reciben el valor total de sus ventas. Cuadrar las cuentas con un enfoque en el uso de insumos de alta calidad conlleva una cantidad considerable de organización, habilidades de gestión y acceso a servicios.

Como se indicó en la **Figura 1**, las necesidades de financiación para producir y vender productos agrícolas a un consumidor no terminan con los agricultores; a lo largo de la cadena de valor existen otros actores, entre ellos los proveedores de insumos, comerciantes, procesadores, mayoristas y minoristas que también necesitan acceso a alguna forma de financiación para comprar y vender productos, pagar transporte

y almacenaje, comprar equipos para procesamiento y pagar a sus trabajadores para procesar, comercializar y vender los productos agrícolas. Para que las cadenas de valor operen de manera eficiente y competitiva, los actores necesitan tener fondos para mantener la calidad y el flujo de productos.

### ¿CUÁNTA FINANCIACIÓN NECESITAN LOS AGRICULTORES?

#### RUTA HACIA LA PROSPERIDAD

##### ¿Cuánto invierte?

Necesitamos saber cuánto dinero necesitan los agricultores, y luego buscar maneras para que puedan alcanzar ese nivel de inversión



Figura 13. Necesidades de financiación de agricultores por producto y segmento

La cantidad de dinero que los agricultores necesitan en cada estación depende de su mezcla de cultivos, sus activos, habilidades, gama de productos, oportunidades de mercado y uso de tecnología. Si consideramos la segmentación básica de agricultores en África, a lo largo de la Ruta hacia la prosperidad, podemos generar algunos costos básicos de acuerdo con los niveles. Por ejemplo, un agricultor pobre que quizá tiene 1 o 2 acres de tierra y produce maíz, con semilla casera, sin fertilizantes y con mano de obra familiar, puede tener que pagar de su bolsillo un costo de producción de solo \$30-\$50 por año. En el **Cuadro 11** se indica un costo básico. A medida que el tamaño de la finca aumenta y los agricultores comienzan a usar semilla híbrida, fertilizante y mano de obra para garantizar que estos planten y desmalecen a tiempo, sus costos por 2-4 acres de tierra pueden aumentar a \$300-\$400 por estación. El costo de producción aumenta considerablemente para los agricultores que plantan más de 10 acres de tierra, con un paquete de tecnología completo. Sin embargo, además de los mayores costos de la unidad de producción, también se produce un aumento mayor de la productividad, de los ingresos, y, lo más importante, de las ganancias. Ver estructura de costo de agricultores de maíz en el **Cuadro 11**.

Cuadro 11. Estructuras de costo del maíz con diferentes tecnologías / paquetes de trabajo

Agricultores pobres (Recuperar)		Agricultores medianos (Construir)		Agricultores Cultivar	
Costos y ganancias por acre todo trabajo con fertilizante	Todo trabajo	Costos y ganancias por acre todo trabajo con fertilizante	Todo trabajo	Ganancia (margen bruto) por acre todo trabajo 2 acres con	Todo trabajo
Ingresos totales	60,00	Ingresos totales	340,00	Ingresos totales	1312,66
Costos de material totales	15,00	Costos de material totales	108,59	Costos de material totales	195,47
Costos totales trabajo y servicios	20,47	Costos totales trabajo y servicios	71,88	Costos totales trabajo y servicios	121,25
Costos totales	<b>35,47</b>	Costos totales	<b>180,47</b>	Costos totales	<b>316,72</b>
Ganancia (margen bruto) por acre	30,00	Ganancia (margen bruto) por acre	159,53	Ganancia (margen bruto) por acre	995,94



Producción de pequeños horticultores en invernaderos en Tanzania. *Jefferson Shriver/CRS*

## SERVICIOS FINANCIEROS INFORMALES VERSUS FORMALES

Los términos «**informal**» y «**formal**» dependen de su condición reguladora. Todo mercado, transacción y préstamo se denomina «informal» porque existe más allá del sistema impositivo y no figura en ningún registro legal. En la mayoría de los países en desarrollo, los mercados, el comercio y los préstamos informales conforman más del 80%–90% del total de las transacciones dentro de los sectores agrícola y de alimentación. En consecuencia, es una porción sumamente importante del mercado, que aún no recibe servicios de las entidades crediticias reguladas.

Las entidades crediticias formales tales como las instituciones de microfinanzas y los bancos no han podido o no están dispuestos a proporcionar productos de préstamo a los agricultores. Esto se debe a que existen sectores más rentables a los que ofrecer préstamos, y los agricultores de secano constituyen un riesgo alto. Los agricultores y la mayoría de los comerciantes están obligados a depender de sus propios recursos y de préstamos de elevado costo que les ofrecen los prestamistas locales, préstamos de comerciantes o iniciativas comunitarias orientadas al ahorro.

A lo largo de la cadena de valor, la transición entre préstamos informales y formales generalmente llega cuando un producto alcanza el ámbito urbano, donde existen unidades definidas y constantes fácilmente accesibles que se acopian, califican, comercian, procesan y venden a los consumidores. En esta etapa de la cadena de valor existe más claridad y certidumbre en el mercado y los riesgos se reducen mucho. Los prestamistas formales entienden más fácilmente el modelo empresarial, y eso permite que se extiendan más préstamos. Este concepto básico referido al punto donde lo informal se cruza con lo formal dentro de la cadena de valor se muestra en la **Figura 4**.

## FINANCIACIÓN MÁS ALLÁ DE LAS FINCAS HACIA LAS CADENAS DE VALOR DE VALOR

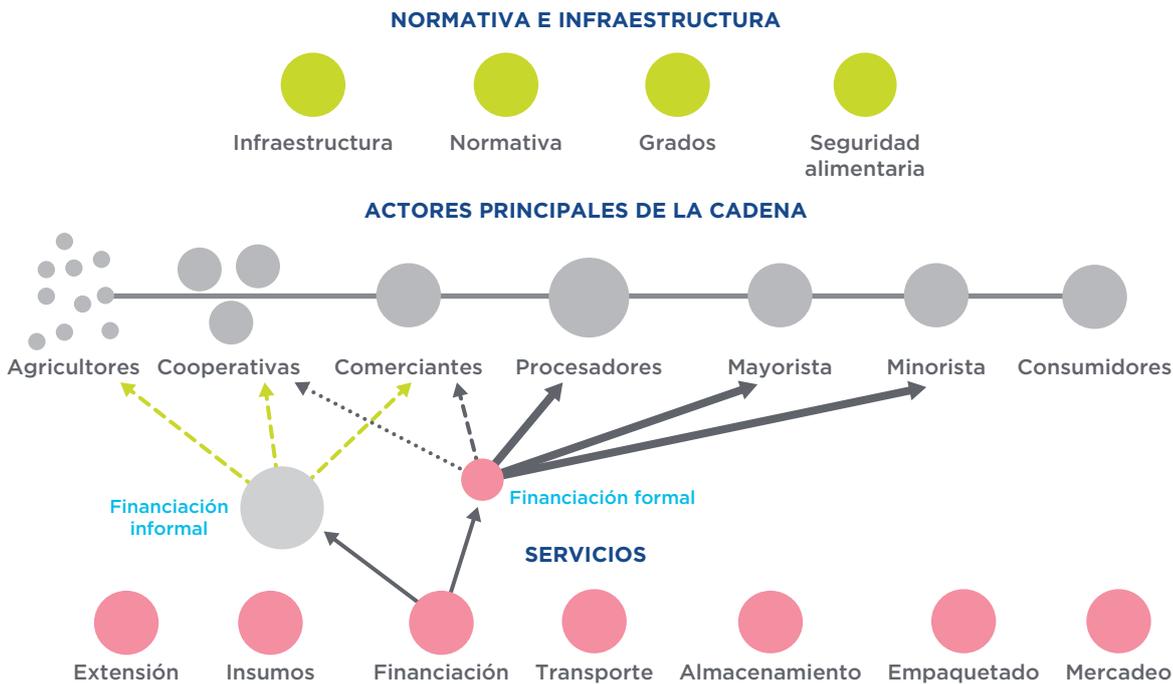


Figura 14. Transición de financiación informal a financiación formal

**La financiación depende del producto y del tipo de mercado:** Dada la variedad de agricultores, existen muchos productos financieros según la escala de la operación agrícola y la sofisticación de la cadena de valor. Para los productos de escaso valor, como maíz, sorgo, mijo, etc., el nivel de financiación para los agricultores puede ser relativamente bajo, en especial cuando la agricultura requiere pocos insumos. Las inversiones de capital aumentan rápidamente cuando se trabaja con sistemas de más alta tecnología y sistemas de producción especializados como la horticultura, y cuando se consideran los mercados locales versus las cadenas de valor nacionales más largas o las cadenas de valor de exportación.

Los acuerdos de financiación difieren cuando se consideran productos a corto plazo versus a largo plazo; por ejemplo, repollos versus cultivos arbóreos; por ejemplo, el café puede tardar varios años en producir los primeros ingresos, pero continuará produciendo durante más de 20 años. De manera similar, la financiación de cosechas es muy diferente de la del ganado. Para entender las necesidades de una comunidad agrícola, el equipo de proyecto deberá trabajar en estrecho contacto con las organizaciones de agricultores y con sus compradores para entender bien los métodos existentes y las opciones alternativas.

**Fuentes de financiación de la cadena de valor:** Aunque la financiación de pequeños productores constituye un desafío, es un área que recibe cada vez más atención debido a que es un mercado no explotado. Si los prestamistas pudieran encontrar maneras de reducir sus riesgos, podrían extender financiación de manera más eficiente. Este proceso de aprender a trabajar con millones de pequeños productores aumenta poco a poco, ya que se avanza en la recopilación de datos empresariales con la integración de teléfonos móviles y tecnología de información. La información en el **Cuadro 12** ofrece una lista de distintas fuentes de financiación de la cadena de valor y cómo estas se aplican a los agricultores y otros actores de la cadena de valor.

Cuadro 12. Tipos y fuentes de servicios financieros

Tipo de préstamo	Aspecto clave
<b>Grupos de ahorro</b>	Ahorro de dinero individual y ganancia de algún interés. Los niveles de los préstamos en general son bajos, de \$10 a \$30. A menudo el miembro del grupo de ahorro es la mujer en la pareja. Por ejemplo, ROSCA, ASCA y SILC.
<b>Préstamo familiar</b>	Ahorro y forma de préstamo altamente flexible.
<b>Prestamistas locales</b>	Convenientes, accesibles y personalizados, pero, en general, las condiciones tienen un costo elevado. Esta relación puede mantener a los prestatarios en deuda constante.
<b>Dinero electrónico</b>	Medio para realizar transacciones de ventas a través de teléfonos móviles. Se reduce el riesgo de robo, y permite las transacciones a larga distancia.
<b>Fondo de organización de agricultores</b>	Fondos rotatorios: método común utilizado por los grupos de agricultores para recaudar capital que el grupo utiliza para comprar insumos, ayudar en el acopio de cosechas y ventas.
<b>Proveedores y comerciantes de insumos</b>	Los prestamistas ofrecen a los agricultores semillas y fertilizantes a crédito, que se pagan con cereales al final de la estación. Este sistema satisface las necesidades esenciales de los agricultores, pero puede conducir a un ciclo de deuda.
<b>Cooperativas de ahorro y crédito (SACCO)</b>	Los miembros pueden acceder a préstamos más elevados comparados con los grupos de ahorros; son de naturaleza más comercial. Este tipo de entidad puede ofrecer préstamos a corto plazo para satisfacer necesidades de insumos y mercadeo, pero también puede ofrecer préstamos de infraestructura más grandes, para transporte, almacén y procesamiento.
<b>Garantía de almacenaje</b>	Posibilidad de los agricultores de tener acceso a dinero en efectivo según el valor de los productos almacenados, a menudo un pago por valor, que es muy útil para los agricultores que necesitan dinero en la cosecha pero que desean mejorar los precios de venta.
<b>Programas de crédito de inventario de depósito</b>	Sistema más formalizado, donde las notas de crédito también pueden canjearse, generalmente para pequeños productores más comerciales. Este sistema requiere un operador de depósito acreditado y un producto con calificación oficial que puede comerciarse a la distancia. Requiere un marco legal para operar con eficiencia, ofrece a los agricultores determinación de precios transparentes y crédito en buenas condiciones.
<b>Instituciones de microfinanzas</b>	Primer nivel de préstamo con crédito formal. Son pocas las IMF que ofrecen préstamos al sector agrícola, ya que no entienden los riesgos y se concentran principalmente en los modelos empresariales urbanos.
<b>Micropréstamos de IMF</b>	Pequeños préstamos, generalmente entre \$100 - \$1000, otorgados por instituciones de microfinanzas.
<b>Bancos comerciales: deuda basada en garantía real y personal</b>	Prestamista tradicional de crédito formal. Son pocos los bancos que ofrecen préstamos al sector de pequeños agricultores; algunos dan crédito a agricultores más grandes, especialmente los que pueden ofrecer <b>garantías reales</b> sobre la propiedad de bienes, o garantías personales, como <b>contratos</b> con compradores formales y aquellos que pueden mitigar riesgos a través del uso de tecnologías tales como riego o métodos protegidos de producción.
<b>Microseguro</b>	Seguro que pueden sacar los agricultores contra pérdidas de insumos o la totalidad de las cosechas.
<b>Garantías de préstamo</b>	Una garantía de préstamo es una promesa que hace una parte (el garante) de asumir la obligación de deuda de un prestatario si este incurre en mora. Una garantía puede ser limitada o ilimitada, con lo cual el garante es responsable de solo una parte del total de la deuda.
<b>Inversión de impacto</b>	Las inversiones de impacto son aquellas que se realizan en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar impacto social y ambiental además de un retorno financiero.
<b>Financiación de deuda y capital</b>	Los propietarios de empresas pueden utilizar una variedad de recursos de financiación, que inicialmente se dividen en dos categorías, deuda y capital. Deuda se refiere a pedir prestado dinero que se devolverá, más intereses, mientras que capital significa reunir dinero vendiendo intereses en la empresa.
<b>Filantropía de riesgo</b>	Este es un tipo de inversión de impacto que toma los conceptos y las técnicas de financiación del capital de riesgo y gestión empresarial y se aplica para lograr un objetivo filantrópico.
<b>Inversiones de capital de riesgo</b>	Este tipo de inversión pone énfasis en las inversiones de capital, en las cuales los inversionistas toman una parte del valor de la empresa. Los capitalistas de riesgo producen sus ganancias cuando venden su participación en la empresa y «salen» del negocio. La salida puede producirse cuando las acciones vuelven a venderse al equipo de gestión, o a través de la venta de la participación accionaria a otros compradores externos.

La información en la **Figura 5** muestra, en términos generales, dónde se aplican estos tipos de servicios financieros a lo largo de la cadena de valor.

## FINANCIACIÓN A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR

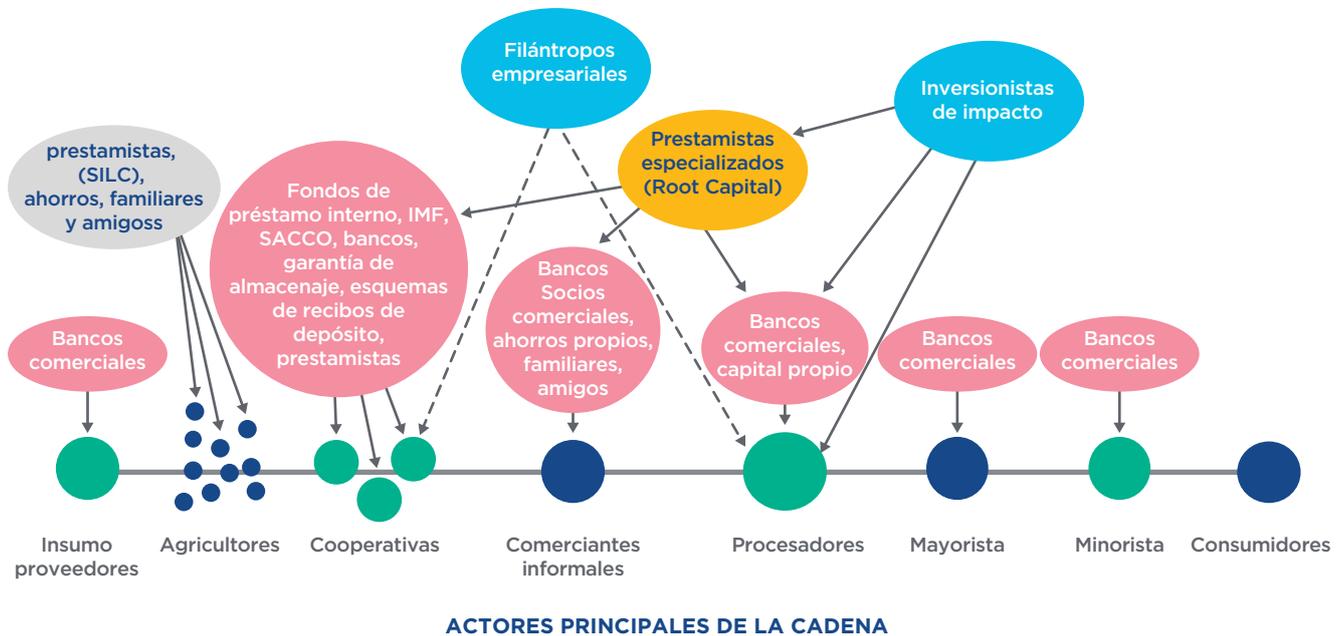


Figura 15. Diagrama conceptual que muestra dónde se aplican las distintas formas de servicios financieros

## FINANCIACIÓN INFORMAL

**Ahorros y fondos familiares:** La mayoría de los agricultores operan sus empresas con sus propios fondos. Cuando los miembros de la familia piden dinero prestado, es posible que no se cobren intereses, y la duración del préstamo dependerá de la capacidad del prestatario para devolver el dinero. El préstamo familiar es común en el caso de agricultores y comerciantes locales, que piden préstamos a varios miembros de la familia para acumular producción y venderla al mercado local. CRS ha desarrollado una guía financiera, titulada **«educación financiera»**, que puede ayudar a las familias agrícolas a organizar sus finanzas y separar la financiación del hogar de la empresarial.

**Prestamistas locales:** El siguiente medio de acceso más común a servicios financieros es a través de los prestamistas locales, que prestan pequeñas cantidades de dinero en efectivo a los miembros de la comunidad según la familiaridad. Las tasas de interés ofrecidas por los prestamistas pueden ser altas, 10% por semana o 10% por mes. Los prestamistas ayudan a los agricultores con préstamos durante la estación. Los prestamistas saben que, si los agricultores no pueden devolver el dinero en efectivo, pueden hacerlo con producción. Aunque muchos critican a los prestamistas por ser una trampa de pobreza, ellos ofrecen a las comunidades una de las únicas formas confiables de crédito en términos que indican que entienden y respetan a los agricultores; por otra parte, los agricultores valoran la flexibilidad de los prestamistas locales. Pocos proyectos trabajan con prestamistas locales.

**Proveedores de insumos y comerciantes como agentes de servicios financieros:** Los proveedores de insumos en general ofrecen a los agricultores sus productos a cambio de efectivo o una combinación de efectivo y una parte de crédito. Estos proveedores

reciben pagos en efectivo o con productos al final de la estación. A diferencia de los prestamistas en general, los proveedores de insumos y comerciantes de productos comprenden bien el negocio agrícola y sus riesgos. También conocen los precios y los canales de comercialización, y su conocimiento local es de gran valor para la comunidad. Muchos de estos agentes locales están conectados con proveedores de insumos mayores y con empresas que los financian como socios comerciales.

Se presta mucha atención a encontrar maneras de ayudar a los agentes comerciales locales con métodos de financiación y capacitación empresarial, de manera que puedan promover sus servicios a los agricultores y extender préstamos a agricultores confiables para que compren semillas de calidad, fertilizantes, equipos de labranza, agroquímicos y equipos de seguridad asociados, y los agricultores puedan utilizar financiación local para mejorar su productividad.

**Ahorros para semillas:** Existen algunas empresas nuevas como MyAgro y Tulaa, que ofrecen a los agricultores una manera de ahorrar después de la cosecha y en temporada baja, con agentes de crédito, tarjetas con raspadita o cuentas móviles, de tal manera que los agricultores cuentan con un paquete de semillas, fertilizantes y capacitación al comienzo de la estación siguiente. Este tipo de acuerdo funciona debido a que, si los agricultores no pagan la suma total del paquete, no reciben los insumos en la cosecha y sus fondos pueden quedar inmovilizados hasta la siguiente estación, o hasta cuando el agricultor cancele la cuenta.

**Grupos de ahorro y préstamo:** Los grupos de ahorro han demostrado ser uno de los servicios más robustos que las ONG ofrecen a los agricultores. El agricultor puede aprender esta habilidad en 10 semanas de capacitación. Se reúnen grupos de personas que se comprometen a ahorrar según un plan de ahorro, con la posibilidad de que los miembros del grupo reciban pequeños préstamos. Durante el año de ahorro, los miembros pueden acceder a pequeños préstamos, de \$5 a \$20, que pueden usarse para consumo básico o para invertir en una empresa, por ejemplo, en agricultura. Estas pequeñas sumas pueden usarse para comprar semillas o para pagar mano de obra. Al final del ciclo de ahorro, los grupos han sacado una parte, y se devuelve a los miembros sus ahorros con intereses en los préstamos. Este pago anual más grande (generalmente de \$30 a \$100) puede usarse para el pago de necesidades más grandes de insumos, como semillas, fertilizantes, invertir en la mejora de una finca, comprar una bomba o semilleros de árboles, u optar por otros tipos de capital de trabajo.

A la fecha, los grupos de ahorro y préstamo rara vez han sido diseñados o usados para programar cadenas de valor. Sin embargo, como se muestra en el diagrama a continuación, esto puede conducir a una estrategia según la cual los grupos de ahorro sincronizan sus enfoques de ahorro para cumplir con parte o todos los insumos de la cosecha principal. Es un ahorro importante para los agricultores, y les permite evitar los préstamos con intereses altos de los proveedores de insumos, que inevitablemente comprometen su capacidad para comerciar sus productos a los mejores precios del mercado.

A menudo los grupos de ahorro y préstamo están formados por mujeres, que pueden o no ser un miembro explícito de la cadena de valor. Además, según el contexto local, las mujeres pueden ser miembros del grupo de ahorro, pero no toman decisiones acerca de cómo se utilizan los ahorros y los préstamos. CRS ha usado un Enfoque transformador de género (GTA) + SILC para abordar esas barreras relacionadas con el género.



Sala de almacenamiento frío en Tanzania utilizando un revestimiento exterior con carbón vegetal. La tecnología apropiada facilita el almacenamiento frío sin recurrir al uso de combustibles fósiles.

**Proveedores de servicios del sector privado (PSP) locales:** Para promover la capacitación de los grupos de ahorro, CRS desarrolló un proveedor de servicios de pago, denominado proveedor de servicios del sector privado (PSP). Estos agentes están capacitados en cuanto a cómo formar grupos de ahorro y ofrecer capacitación de educación financiera por una tarifa. Eso significa que sus servicios son sostenibles más allá de la finalización de un ciclo de proyecto. La función de estos intermediarios locales confiables podría ser un enlace importante entre los agricultores, los proveedores de insumos y las entidades crediticias. CRS ha descubierto que conectar a los PSP con los agrónomos locales es un paso importante para que los agricultores pobres aprendan sobre ventas de productos y a invertir en producción mejorada y ventas de productos y a planificar en consecuencia.

**Microcrédito basado en la historia crediticia de ahorros:** Otras entidades crediticias también han observado el éxito de los grupos de ahorro. Por ejemplo, los proveedores de servicios como Opportunity International Bank, una entidad crediticia internacional que busca maneras de utilizar a la membrecía en un grupo de ahorro para verificar su solvencia crediticia antes de extenderle más préstamos. Las entidades crediticias como Opportunity International están trabajando con los PSP para llegar a clientes clave y otorgarles más préstamos personales.

Este enfoque tiene dos objetivos. El primero es identificar a candidatos elegibles dentro de grupos conocidos a los que se puede ofrecer crédito. El segundo es ofrecer una nueva línea de crédito a personas o miembros selectos de un grupo, y el tercero es animar a los miembros de la comunidad a pasar de los préstamos informales a un acuerdo de ahorro y préstamo más sistemático, con entidades formales. La perspectiva de usar los registros de un grupo de ahorro como primer nivel de perfil «de crédito» ofrece a las entidades crediticias nuevas formas de suministro de micropréstamos a este segmento de clientes difíciles de alcanzar.

**Dinero móvil:** La llegada de los teléfonos móviles y del dinero móvil ofrece una manera de reducir drásticamente el costo de las transacciones financieras y virtualmente elimina el problema de la distancia. Puede o no ayudar a cerrar la brecha de género de inclusión financiera debido a las barreras impuestas por tecnologías incompatibles, falta de recursos financieros para comprar teléfonos y crédito, y escasa educación digital. El uso de dinero móvil resulta atractivo para las empresas rurales, ya que ofrece velocidad y seguridad. Algunos grupos de ahorro ya están utilizando dinero móvil como moneda de ahorro, pero los registros continúan siendo los mismos, un libro de registros físico.

La gente utiliza dinero móvil como medio para transferir dinero en efectivo entre familiares y socios empresariales. Las transacciones comerciales solo pueden hacerse una vez entablada una relación, pero este nuevo enfoque ofrece a los productores remotos una excelente oportunidad nueva. El uso de dinero móvil depende del país, y la historia de éxito arrollador es Mpesa en Kenia.

El crédito móvil también se está haciendo más accesible para los clientes, y este sistema tiene la ventaja de que los costos de las transacciones son bajos una vez establecida la historia crediticia. En Kenia, el equipo mKopa ofrece a los clientes paquetes de crédito y comienza con pequeños préstamos, que si se devuelven pueden llevar a préstamos más grandes. Los préstamos también se ofrecen para bienes de consumo tales como luces solares, cocinas de consumo eficiente y electrodomésticos básicos. Estos préstamos aún no están dirigidos al sector agrícola, pero se hará próximamente.

## SACCO (ORGANIZACIONES DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO)

Las organizaciones de cooperativas de ahorro y crédito comunitario son instituciones registradas legalmente, que son de propiedad, gestión y dirección de sus miembros. Las SACCO ofrecen a la comunidad de empresas locales una entidad financiera legal, cuyos miembros tienen un vínculo en común y operan de acuerdo con los estatutos de la SACCO. La SACCO generalmente es más grande que una SILC y no existe un número máximo de accionistas; en consecuencia, es común que tenga cientos de personas como miembros. En general, las SACCO son fundadas por y para actores comerciales locales que buscan recaudar capital para sus intereses comerciales. Esta red de operadores comerciales locales implica que la membresía está formada por personas con aptitudes y capacidad financieras mayores. Una SACCO se maneja con reglas y normativas similares a las de un banco comunitario, y debe estar registrada en una institución financiera del gobierno central.

Son pocas las organizaciones de agricultores que aprovechan sus prestaciones, y las ONG deberían concentrarse más en ayudar a los agricultores a trabajar con las SACCO. La SACCO posee una capacidad de inversión mayor que los grupos de ahorros, y también reúne a miembros de la localidad con habilidades empresariales, de manera que los planes de inversión puedan evaluarse según su mérito y potencial

dentro del contexto local. La SACCO también puede extender préstamos sin garantía, cosa que compensa uno de los problemas principales de los agricultores que no tienen derechos legales sobre la tierra y no pueden usarla como garantía.

**Advertencia de salud:** Si bien las SACCO ofrecen un orden más elevado de servicios financieros comparados con los grupos de SILC, la calidad de las SACCO es sumamente variable. En muchos casos, las SACCO han sufrido de captura por la élite, y ha habido casos en los que los administradores de los fondos han huido con el dinero de los miembros. A su favor, cuando las SACCO son bien administradas pueden ofrecer un centro financiero importante para la comunidad, suministrando capital esencial a servicios que ayudan a las necesidades de la comunidad.

**Fondo de préstamo rotativo:** A medida que las organizaciones de agricultores maduran, uno de los primeros servicios que ofrecen es un fondo de préstamo para sus miembros. Estos fondos pueden usarse en apoyo de capacitaciones, asambleas generales, para comprar insumos a granel y adquirir productos en la cosecha para almacenaje y hacer ventas mayoristas a los comerciantes. Una vez que una organización implementa un mecanismo de préstamo puede formar una trayectoria y, con el tiempo, ser elegible para recibir crédito de otras entidades externas, tales como fondos de inversión social, IMF o bancos locales.

El tipo de préstamo más común en esta estructura es la financiación comercial o capital de trabajo a corto plazo, donde los préstamos se emiten en efectivo o a través de insumos en especie. Estos fondos se utilizan para comprar insumos para miembros y productos a granel a fin de año en apoyo del mercadeo colectivo. Las inversiones de bienes de capital a más largo plazo son menos comunes bajo este mecanismo. Las organizaciones de empresas agrícolas pueden obtener grandes beneficios si se capacitan en gestión de planes empresariales y cómo gestionar un fondo de préstamo. Estas organizaciones a menudo necesitan ayuda para generar una estructura de gobernanza básica y para crear métodos transparentes para desarrollar sus políticas de préstamo.

### CRS CONECTA A LAS COOPERATIVAS CON LOS INVERSIONISTAS

CRS ha trabajado con cooperativas de agricultores con la finalidad de ayudarlas a preparar documentación financiera y social para negociar fondos con entidades crediticias especializadas como Root Capital. En el proyecto ACORDAR en Nicaragua, Root Capital puso a disposición una línea de crédito de USD \$4 millones en préstamos a productores de café pequeños y medianos a través de sus asociaciones cooperativas. Las asociaciones cooperativas debieron tener programas de crédito bien establecidos y un *software* de contabilidad para gestionar la cartera de préstamos. Una vez que Root Capital desembolsó los préstamos, las asociaciones cooperativas otorgaron préstamos a la cooperativa de base (de primer nivel) o, en algunos casos, directamente a los agricultores. Las asociaciones cooperativas ganan un margen de interés nominal sobre estos préstamos. Los plazos de los préstamos oscilan entre 6 y 18 meses, según el ciclo de la cosecha.

**Instituciones de microfinanzas:** (Las IMF) dirigen la mayor parte de su crédito hacia préstamos empresariales urbanos, a corto plazo. El préstamo agrícola se considera de alto riesgo, a más largo plazo y sin garantía tradicional. Esta falta de alineación de las

IMF con las necesidades del sector agrícola ha creado obstáculos, y se percibe que las IMF aún no representan una alternativa de financiación viable en su forma actual.

**Seguro de cosecha:** Aunque prácticamente todos los agricultores comerciales tienen alguna forma de seguro, casi ningún pequeño productor cuenta con seguro. Los agricultores asumen todo el riesgo del negocio, y cuando las cosechas fallan, pierden todo y no tienen acceso a ninguna indemnización. Existen numerosos proyectos para probar formas de ofrecer seguro a los pequeños productores, pero, en general, las primas son demasiado altas para la mayoría de los agricultores.

### **ONE ACRE FUND**

One Acre Fund es una agencia de microfinanzas que se ha transformado en una entidad cooperativa de agricultores. El paquete de servicios incluye: (i) Financiación de insumos agrícolas; (ii) Seguro básico; (iii) Semillas y fertilizantes; (iv) Capacitación, y (v) Vínculos con el mercado. One Acre se dedica principalmente a la producción de maíz, y tiene un paquete básico que les permite a los agricultores tener acceso a semillas y fertilizantes. La combinación de capacitación e insumos hace que el proceso agrícola sea significativamente más productivo, al trabajar con agricultores y satisfacer sus necesidades financieras, agronómicas y de mercadeo. One Acre Fund ayuda a más de 500 000 agricultores y tiene un porcentaje de pago de préstamos del 95%. La clave de su éxito estriba en el enfoque integrado y la disciplina de la agricultura como organización, y en el uso de financiación para respaldar los insumos, la producción y el mercadeo de la producción agrícola.

Algunas entidades crediticias especializadas, como One Acre Fund, que se dedican a tipos específicos de agricultores, cosechas y geografías, brindan seguro a los agricultores si se adhieren a la totalidad del paquete de préstamo de producción. Además, ahora se usa la tecnología con más frecuencia para evaluar las pérdidas de cosechas provocadas por el clima, y existen numerosos proyectos piloto que prueban el seguro por índice, en el cual se realizan pagos de acuerdo con datos obtenidos por satélites remotos y sistemas meteorológicos virtuales.

**Garantía de almacenaje:** En época de cosecha, los agricultores necesitan financiación para pagar los costos de almacenaje y mercadeo. Sin embargo, esa necesidad surge cuando los agricultores tienen poco dinero disponible. Para compensar la necesidad inmediata de efectivo, las organizaciones de agricultores que cuentan con un depósito y una línea de crédito pueden ofrecerles a los agricultores un pago parcial por la cosecha que reúne sus estándares de mercadeo y se almacena. Los agricultores pueden recibir desde un 40 hasta un 50% del valor de la cosecha cuando la entregan, y luego recibir un segundo pago según el precio final pagado a la organización de agricultores. Esta es una manera efectiva de financiar el desfasaje entre cosechas y aliviar a los agricultores de otro problema: el de vender una parte de su cosecha en el momento de más compra a los comerciantes, quienes pagarán los precios más bajos de la temporada. Cuando se usa la garantía de almacenaje, debe regularse el control de calidad de la producción, especialmente en el caso de cosechas que podrían estar contaminadas con micotoxinas. Cuando las organizaciones de agricultores no pueden ofrecer a los agricultores ayuda de dinero en efectivo en el momento de la cosecha, también suelen vender parte de la cosecha de manera extraoficial. De esta manera se

socava la capacidad de la cooperativa de agricultores para vender en forma colectiva; en consecuencia, tiene una sólida lógica empresarial hacer un pago a corto plazo a los miembros para garantizar su capacidad para compensar las ventas a granel.

## FINANCIACIÓN FORMAL

**Préstamos de bancos tradicionales:** Son posibles cuando los bancos poseen un enfoque inclusivo del préstamo o priorizan el sector rural. Las ONG, los donantes bilaterales y los fondos multilaterales pueden ayudar a reducir el riesgo de los préstamos bancarios si invierten en un fondo de garantía de préstamos para la cartera de pequeños agricultores de un banco. Development Credit Authority (DCA, Autoridad de crédito para el desarrollo) de USAID fue creada con este propósito.

## CONEXIONES DE INTERMEDIARIOS CON PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS

De acuerdo con la experiencia en proyectos anteriores de cadena de valor de CRS, se sugieren cinco elementos clave como maneras de ayudar a los pequeños productores a recibir servicios financieros.

1. **Plan empresarial:** Las organizaciones de agricultores deberían realizar planificación empresarial y utilizar cálculos de rentabilidad / retorno sobre la inversión para comprender el nivel de préstamo y la función de un instrumento de préstamo y sus plazos sobre la vida de su empresa. La identificación del servicio o producto financiero apropiado es factible de acuerdo con este análisis de necesidades.
2. **Desarrollo de capacidades de gestión financiera:** Las organizaciones facilitadoras de la cadena de valor (VC) deberían priorizar las actividades de desarrollo de capacidades para que las organizaciones de pequeños productores puedan satisfacer las necesidades de servicios financieros a largo plazo. Entre las áreas de importancia para el suministro de servicios financieros se encuentran el desarrollo de habilidades de negociación y liderazgo para obtener condiciones de financiación favorables de actores externos, y desarrollo o fortalecimiento de un fondo de crédito interno. Todas las partes interesadas deberían considerar el suministro de servicios financieros por parte de las organizaciones de apoyo de la VC como algo temporal.
3. **Fondo de préstamo:** Cuando las organizaciones de agricultores buscan capital para semillas o un préstamo de segundo nivel para dar préstamos a sus miembros, deben tener un fondo de préstamo rotativo sólido y bien administrado. Si un fondo de préstamo está en una etapa muy temprana de desarrollo, los gerentes de proyecto deben tener cuidado de no apresurar su crecimiento.
4. **Separación de funciones:** Cualquier instrumento de préstamo vinculado a un proyecto debe separarse claramente de la función de subvención del mismo proyecto. De lo contrario, el fondo de préstamo corre el riesgo de considerarse una subvención, y de que se establezca la noción de que es menos probable que se pague.
5. **Acuerdos legales:** Un memorando de entendimiento o un acuerdo formal entre el proveedor de servicios financieros y la organización de agricultores es necesario para identificar con claridad la demanda de crédito y los términos y condiciones acordados para el uso y devolución del préstamo.

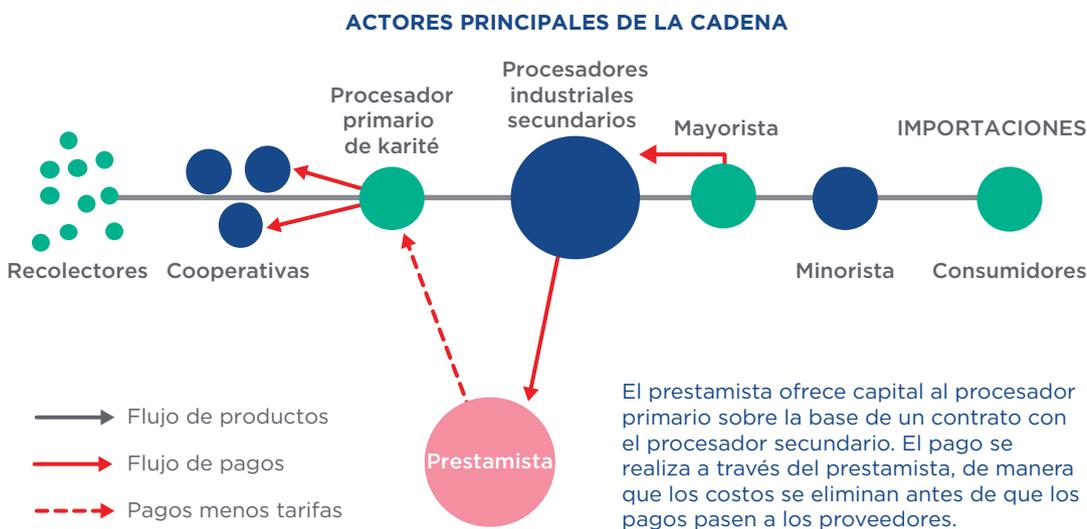
**Garantía de préstamo:** Es un instrumento financiero que una persona u organización puede utilizar como parte de la garantía cuando se solicita un préstamo. En este caso, un prestamista puede aceptar niveles más altos de riesgo sobre un préstamo, ya que puede recuperar las primeras pérdidas a través del bono de garantía.

**A corto plazo y respaldado con garantía real<sup>35</sup>:** En este caso, el banco tendrá un proceso de propuesta y una hoja de condiciones en la que se indican los requisitos básicos y las condiciones. Por ejemplo, duración del préstamo, tasas de interés, requisitos del garante y condiciones cuando se incurre en mora. En la mayoría de los casos, un banco pedirá algún tipo de garantía de activo, de manera que, si los agricultores dejan de pagar, el banco puede vender los activos para pagar la deuda. El activo típico que usan los agricultores es su tierra. Este tipo de activo es difícil para la mayoría de los pequeños productores, en especial para las agricultoras, ya que estas no poseen títulos de propiedad legales de sus tierras ni propiedad conjunta, de manera que no poseen activos comerciales.

**Préstamo a corto plazo con garantía personal<sup>36</sup>:** En algunos casos, los bancos otorgan préstamos a los agricultores o a las organizaciones de agricultores, según el valor de producción de la cosecha que cultivan, o según el valor de un contrato. Los bancos favorecen los acuerdos contractuales cuando existe un comprador formal que participa en la transacción; ver a continuación métodos de pagos triangulares.

**Acuerdos triangulares:** Un contrato en el cual los productos se envían al titular del contrato. Luego, los pagos se hacen a través de la entidad crediticia antes de volver a la empresa del cliente. En este caso, las entidades crediticias pueden controlar el nivel de cumplimiento del contrato en forma directa y eliminan su parte de los costos del préstamo; es decir, capital e interés, antes de devolver el resto de los ingresos a la empresa del cliente, **Figura 16**.

## INVERSIONES TRIANGULARES EN LAS CADENAS DE VALOR



**Figura 16.** Los pagos triangulares pueden valerse de un contrato como garantía personal para el pago a proveedores

<sup>35</sup> **Garantía real:** Activo físico como la tierra, propiedades, equipos. O un bono que puede constituir el 10% del valor del préstamo, que se guarda durante el plazo del préstamo y se libera cuando el préstamo se paga. Una garantía de préstamo.

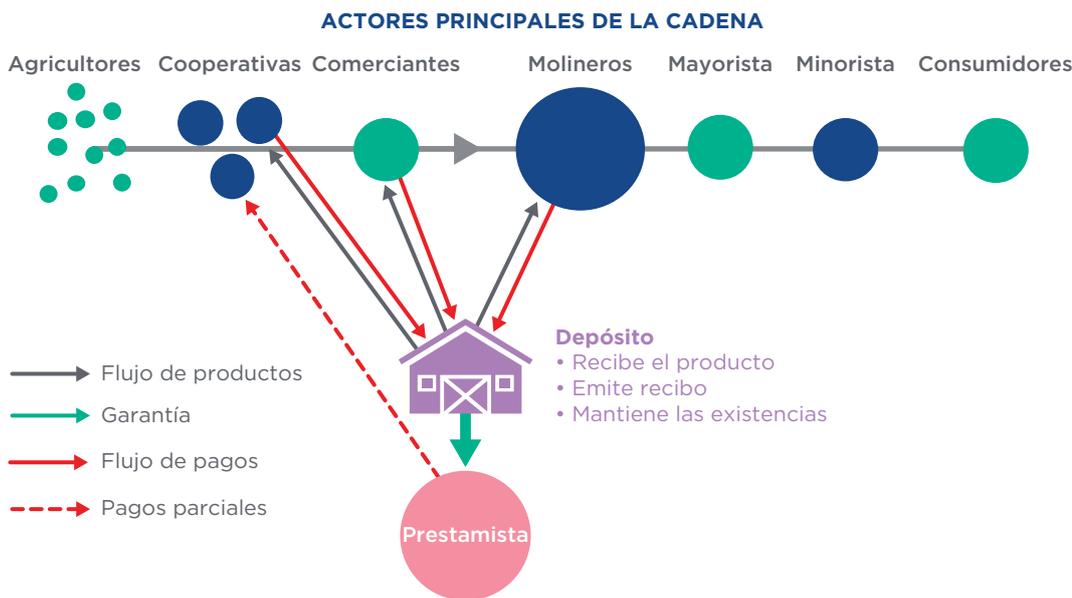
<sup>36</sup> **Garantía personal:** Contrato con el comprador formal, valor de los productos almacenados, valor de los productos en el campo, verificación de la trayectoria empresarial.

**Recibos de depósito:** La mayor parte de las transacciones en los mercados informales se realiza en efectivo. Eso significa que los comerciantes que podrían comprar más productos no pueden prestar un servicio completo al mercado pues su efectivo está inmovilizado hasta tanto se venda la producción. Este proceso de compra y venta con dinero físico puede demorar muchos meses. Los productos excedentes en el mercado permanecen en depósito y sufren pérdidas o se venden a un precio menor. Como consecuencia, los agricultores sufren y no se invierte lo suficiente en el sistema comercial general. Una de las maneras de destrabar el capital dentro del sistema es a través de un procedimiento de recibos de depósito. Este enfoque es similar a la garantía de almacenaje, pero en este caso el inventario se mantiene en depósitos registrados. Los bancos utilizan los productos almacenados como garantía, para permitirles a los comerciantes o a los agricultores liberar una parte del valor de la producción para poder volver a invertir esos fondos, mientras los productos permanecen en el depósito. **Figura 17**

Para que este sistema funcione, los actores de la cadena de valor deben salir del mercado informal y participar en un sistema formal de comercio. Este es un cambio cultural importante y difícil para muchos, ya que, para que el proceso sea viable, se necesita la colaboración de muchos actores. Un sistema efectivo necesita:

- Un depósito regulado e independiente que ofrece almacenaje público.
- Operadores de depósito profesionales con habilidades reconocidas para la manipulación y el almacenaje de granos, y capacidad para detectar aflatoxinas y otras posibles sustancias contaminantes.
- Pólizas de seguro que cubran una variedad de riesgos.
- Depositantes dispuestos a pagar una prima para almacenar productos calificados en depósitos formales.
- Compradores dispuestos a comprar productos calificados.
- Inteligencia de mercado (p. ej., análisis de producción, consumo, flujos de comercio de otras áreas excedentes que influirán en los precios).
- Instituciones financieras dispuestas a desarrollar productos de préstamo para financiar productos en depósito y a contribuir de manera significativa al éxito potencial del programa.

## RECIBOS DE DEPÓSITO EN LAS CADENAS DE VALOR



**Figura 17. Recibos de depósito como una manera de incrementar los flujos de capital para la cadena de valor**

Un sistema exitoso de recibos de depósito también requiere un marco de política en el cual operar un proceso de arbitraje rápido y transparente en caso de disputa. En muchos casos, este sistema funciona como piloto cuando el costo de las operaciones de depósito es subsidiado. Sin embargo, pocos sistemas operan comercialmente debido al elevado costo de los servicios de depósito, que en el marco económico local no son asequibles.

**Tamaño del préstamo:** Una de las complicaciones de los bancos es que cada préstamo tiene un costo de procesamiento, independientemente del tamaño del préstamo; los bancos prefieren otorgar una menor cantidad de préstamos más grandes, que les ofrecen un mejor retorno, que extender muchos préstamos pequeños, cuya administración es costosa y les ofrecen rendimientos menores. En consecuencia, a menudo es más directo negociar con un banco por \$100 000 o por \$1 000 000 que por \$1.000.

**Vacío intermedio:** El dilema que enfrentan muchas pequeñas y medianas empresas (PYME) es la falta de fondos disponibles entre las IMF y los bancos locales, que pueden otorgar préstamos hasta un máximo de \$40 000 - \$50 000 pero que prefieren dar crédito a un nivel de \$1.000 - \$10 000; y las instituciones financieras que no pueden extender préstamos por debajo de un nivel comercialmente viable de menos de \$300 000. El espacio entre las IMF y las instituciones prestatarias formales a menudo se denomina el «vacío intermedio». El vacío de financiación es una razón importante por la cual muchas empresas no crecen, ya que no pueden tener acceso al capital necesario para promover su modelo empresarial. El resultado de este vacío de financiación generalmente es un crecimiento limitado del sector privado.

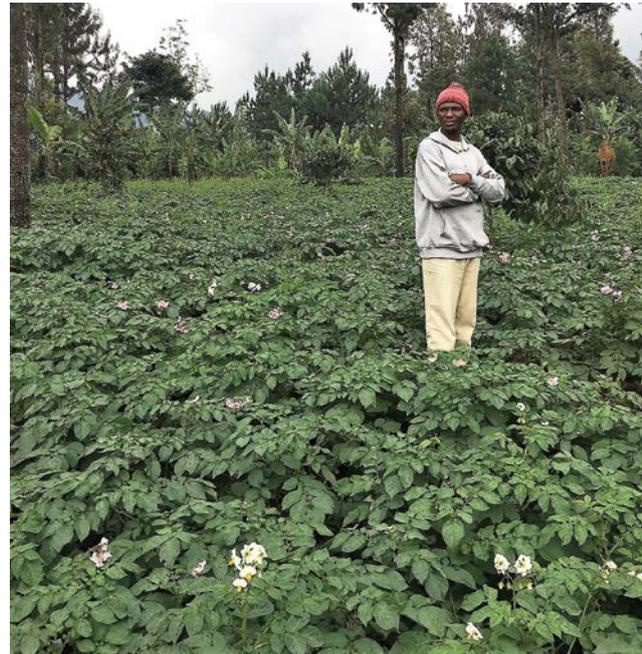
**Fondos de inversión social:** Los desarrolladores y gerentes de proyectos también pueden facilitar el desarrollo de relaciones directas entre los fondos de inversión social y las empresas de propiedad de los agricultores. En los últimos 10 años, CRS y sus socios han entablado relaciones con instituciones tales como Root Capital, Oikocredit, Rabobank y otros proveedores de préstamos a gran escala, bajo interés, de segundo nivel/mayoristas. Muchos de estos préstamos fueron extendidos a asociaciones cooperativas del sector del café y del cacao que, a su vez, otorgan préstamos a sus cooperativas básicas y usuarios finales. Algunas de estas alianzas estratégicas se entablaron antes del proyecto, pero otras se concretaron durante la fase de implementación del proyecto. En el caso de inversionistas con sensibilidad social, los servicios técnicos y de desarrollo de capacidades institucionales que brinda CRS son útiles para reducir su riesgo de inversión.

**Inversiones privadas:** La financiación del gobierno y filantrópica son insuficientes para resolver la magnitud de los desafíos sociales y ambientales que enfrenta el mundo del pequeño productor. La infusión de capital privado de instituciones y personas es también mucho mayor ahora de la que ofrecen los donantes públicos. Es fundamental aprovechar este nuevo flujo de capital privado para ofrecer una seguridad y un apoyo alimentario mayores al desarrollo empresarial en las economías emergentes. Las economías emergentes ofrecen oportunidades de crecimiento a los inversionistas, y existe un mercado en expansión, tanto para los inversionistas locales como extranjeros, de brindar nuevos recursos de financiación para ayudar a identificar, incubar y acelerar el crecimiento de las agroempresas en aquellas partes del mundo que no pueden recibir financiación del sector bancario local. Estos nuevos tipos de inversiones buscan oportunidades prácticamente en todos los sectores; entre ellos, agricultura, energía renovable, vivienda, atención médica y educación. Gran parte de este flujo de capital proviene de inversiones extranjeras directas desde economías industrializadas a emergentes; esta financiación tiene como objetivo principal los tipos de agroempresa de alto valor y altos retornos, y aún no llega a los pequeños productores o a la economía informal donde se opera con socios comerciales.

**Inversión de impacto:** La inversión de impacto esencialmente sigue el mismo enfoque que los inversionistas tradicionales, pero invierte el dinero en empresas, organizaciones y fondos con el objetivo principal de generar impacto social o ambiental mensurable además de su objetivo secundario de obtener



Agricultor de raíces y tubérculos en Nicaragua, que produce para nichos de mercado de exportación en EE. UU.  
*Jefferson Shriver/CRS*



Horticultor en Tanzania en un cuarto de acre.  
*Jefferson Shriver/CRS*

retornos financieros. Catholic Relief Services (CRS) explora la inversión de impacto como una manera de financiar a empresas que crean un beneficio social positivo (empresas sociales) y están alineadas con la misión y programación de CRS. En la mayoría de los casos, la inversión de impacto se utilizará en combinación con fondos de subvenciones. Los fondos públicos se utilizan para asistencia técnica, y los fondos privados, como capital de trabajo empresarial o para infraestructura. Este punto de vista tiene el objetivo de ampliar nuestros enfoques e impulsar una mayor sostenibilidad de los programas de CRS para beneficio de las comunidades vulnerables. La inversión de impacto no sustituye a la filantropía tradicional ni a las subvenciones, pero es un complemento valioso que aprovecha las grandes cantidades de capital que busca nuevas oportunidades.

**Capital de riesgo e inversión de capital:** Las nuevas empresas con potencial de crecimiento necesitan inversiones. Los inversionistas pueden colocar su capital en estas empresas, pero en lugar de ofrecerles financiación de la deuda, tienen una participación propietaria en la empresa. Este tipo de inversión se conoce como capital de riesgo. Los capitalistas de riesgo producen sus ganancias cuando venden su participación en la empresa mejorada y «salen» del negocio.

**Filantropía de riesgo:** Una alternativa a los inversionistas de impacto, que proporcionan deuda a las empresas, es un campo emergente de filántropos de riesgo, que combinan las ideas con sensibilidad social de la inversión de impacto, pero se enfocan en inversiones a través de una posición de capital. Este enfoque es interesante para las organizaciones como CRS, ya que puede usarse para explorar nuevas formas de invertir en empresas PYME en su fase inicial, que no poseen el historial financiero necesario ni la necesidad financiera para ser consideradas para la inversión. El enfoque de filantropía de riesgo es una forma de abordar la situación del vacío intermedio, ya que invierte en la fase pre-comercial de una empresa y la incuba hasta que alcance la madurez necesaria para recibir financiación de los prestamistas tradicionales. Este es un tipo de inversión que toma los conceptos y las técnicas de financiación del capital de riesgo y gestión empresarial y se aplica para lograr un objetivo filantrópico.

**Enfoques de financiación combinados:** CRS puede asociarse a una variedad de actores del sector privado; entre ellos, pequeños empresarios agrícolas, cooperativas y microempresas, pequeñas y medianas empresas y grandes corporaciones nacionales y multinacionales para lograr un impacto programático.

A través de la inversión de impacto de CRS, puede ofrecerse deuda o garantías a las empresas que ayudan a lograr los objetivos de programa de CRS, especialmente en torno a la sostenibilidad y el éxito. Por ejemplo, consideremos una empresa de semillas que recibe capital de inversión para ampliar su red de distribución a un pueblo. Una vez que el proyecto finaliza y los fondos del donante se interrumpen, el distribuidor de semillas seguirá estando en la comunidad, y los agricultores podrán continuar disfrutando un acceso confiable a las semillas siempre y cuando la empresa siga existiendo.

Las inversiones de impacto a menudo pueden requerir una preparación con apoyo de subvenciones; por ejemplo, servicios de asesoramiento de desarrollo empresarial o análisis de diligencia debida legal y financiera. La ayuda inicial de subvenciones puede venir de donantes que buscan soluciones innovadoras y sostenibles.

## RESUMEN DE ESQUEMAS DE FINANCIACIÓN PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES

La siguiente información que se muestra en el **Cuadro 13** es un resumen de fuentes de esquemas de financiación para pequeños productores. Las primeras dos columnas muestran opciones de diferentes actores para esquemas de crédito tradicionales, utilizando conexiones dentro y fuera de la cadena de valor. La tercera columna representa a los mecanismos de crédito más tradicionales. Los facilitadores de las cadenas de valor deberían ayudar a las organizaciones de agricultores a comprender las condiciones de los préstamos, para que estos puedan evaluar si son apropiados y asequibles y para que vean cuáles son las limitaciones de los recursos que se ofrecen antes de asumir la responsabilidad de pagarlos.

**Cuadro 13. Resumen de métodos y acuerdos financieros**

Período	Financiación de la cadena de valor <sup>37</sup>		Préstamo individual
	Financiación interna de la cadena de valor	Financiación externa de la cadena de valor usando las conexiones a la VC como garantía real/personal	Financiación externa de la VC usando garantía real
<b>Corto plazo</b> Orientado al ahorro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basada en la capacidad de ahorro y préstamo del agricultor a los miembros del grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basada en la financiación familiar con condiciones preferentes para socios comerciales</li> <li>Crédito de SACCO a través de una red de empresas locales</li> </ul>	
<b>Corto plazo</b> (hasta 12 meses)	<b>Basada en contratos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>SACCO</li> <li>Crédito del proveedor</li> <li>Crédito del comprador</li> <li>Financiación combinada con contratos de producción</li> </ul>	<b>Basada en garantía real (activos):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantía de almacenaje</li> <li>Financiación de garantía de depósito</li> <li>Financiación comercial, como factoraje, financiación con órdenes de compra, financiación de recompra</li> <li>Financiación de comercio de exportación (financiación de créditos de exportación), especialmente financiación de carta de crédito, conocimiento de embarque</li> <li><b>Acuerdos triangulares con compradores, basados en garantías personales: (cosechas y contratos)</b></li> <li>Préstamos bancarios a corto plazo basados en garantías o contratos más représtamos</li> <li>Crédito basado en contratos de producción</li> </ul>	<b>Basados en garantías reales / flujo de fondos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Descubiertos bancarios</li> <li>Crédito individual a corto plazo</li> <li>Préstamos de microfinanzas</li> </ul>
<b>Mediano y largo plazo</b> (1 a 7 años y más)	<b>Basada en garantía real:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital accionario de compradores / empresas líderes</li> </ul>	<b>Acuerdos triangulares integrados basados en garantía real y personal:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Préstamos bancarios a mediano plazo basados en contratos de compradores y en el apoyo a largo plazo de ONG y/o asociaciones productoras; utilizando una combinación de instrumentos financieros diferentes</li> </ul>	<b>Basado en garantía real y/o balance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Arrendamiento financiero</li> <li>Arrendamiento operativo</li> <li>Préstamos individuales a plazo</li> <li>Capital, capital de riesgo</li> </ul>

<sup>37</sup> Springer-Heinze, Andreas. 2017. ValueLinks 2.0. Manual on sustainable value chain development (Manual sobre desarrollo sostenible de la cadena de valor). Volumen 2, Soluciones de cadena de valor, Módulo 8 Financiación de la cadena. GIZ. Eschborn, Alemania. Enero.



Los pequeños productores de café que participaron en una excursión en Cooperativa San Carlos II en Osicala, Morazán pudieron visitar un beneficio de café orgánico que funciona para reducir el consumo de agua que se requiere para este proceso. Se explicó que el estado óptimo del grano es poder ser procesado y sometido a procesos de café de flotado, regulación de despulpado o molido de café (miel, semilavado y lavado). *Oscar Leiva/Silverlight para CRS*

## Capítulo 5

# Implementación del proyecto —Asociaciones, gobernanza y facilitación

---

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Entender los diferentes tipos de actores en un proyecto de cadena de valor y estructuras de gestión
- Obtener una comprensión más profunda de la facilitación del proyecto en un entorno de cadena de valor

#### **Implementadores en el desarrollo de cadenas de valor**

Como hemos observado, el desarrollo de la cadena de valor es una iniciativa conjunta que involucra a una variedad de actores de la cadena. En todo proyecto de cadena de valor, hay grupos de actores que forman una coalición empresarial. Los tres niveles principales comprenden (i) los actores principales, (ii) los servicios empresariales y (iii) las entidades reguladoras. La aplicación del enfoque de cadena de valor significa convocar a estos actores y tratar situaciones empresariales en directo. Cuando se trabaja en grupos de debate, a menudo, los actores principales de la cadena se dividen en un conjunto en torno de agricultores y grupos de agricultores, y en otro conjunto de distribuidores, procesadores y comerciantes o minoristas. Estos grupos se dividen porque están ubicados geográficamente en diferentes lugares, pero también porque se trata de personas muy diferentes con temas difíciles de tratar. Con frecuencia, los agricultores desean enfocarse en la producción, mientras que los distribuidores y los equipos de mercadeo se centran en la calidad y en las ventas. En cada conjunto diferente, los equipos convocantes deben tomar decisiones fundamentales sobre quiénes deben representar a los grupos teniendo en cuenta que cada uno de ellos, ya sea del sector público o privado, tiene sus propios intereses y motivaciones específicas.

Estos actores cuentan con el apoyo de un facilitador general; esta organización asume la responsabilidad de impulsar el desarrollo de la cadena de valor durante un

cierto período de tiempo. El facilitador es responsable de configurar los componentes de la inversión general, convocar a los actores, fomentar la colaboración, introducir innovaciones, establecer relaciones comerciales, supervisar el rendimiento general de las inversiones e informar a los donantes e inversionistas.

## TRES NIVELES BÁSICOS DE UNA CADENA DE VALOR

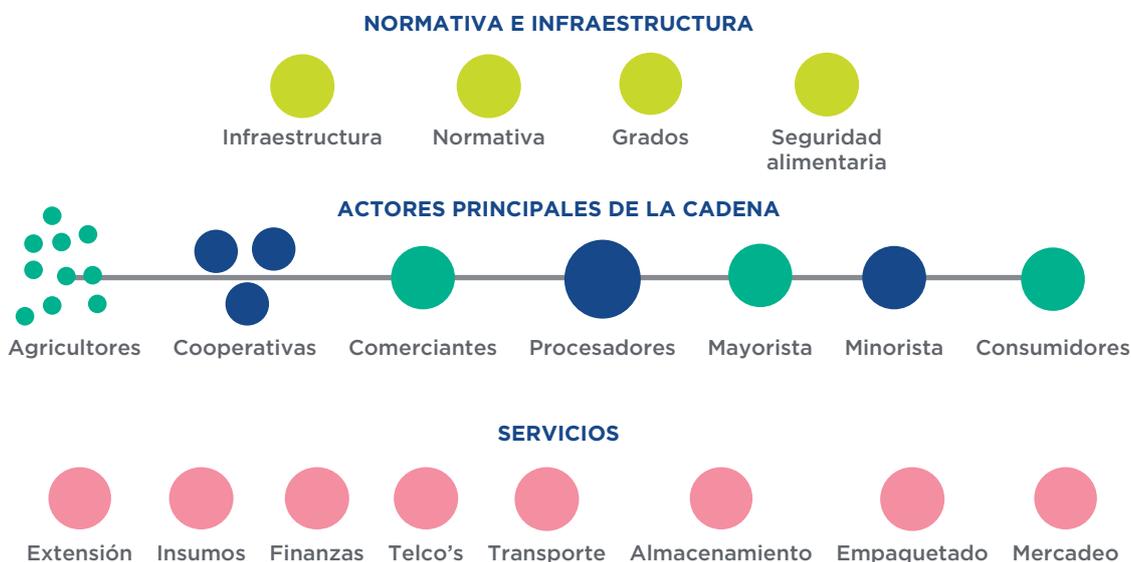


Figura 18. La cadena de valor y sus tres conjuntos de actores

**Enfoques dirigidos al desarrollo:** La mayoría de los proyectos de mejora de la cadena de valor está a cargo de agencias de desarrollo con financiación de proyectos por parte de donantes internacionales y bilaterales. Las agencias de desarrollo han asumido la función de facilitador, ya que son externas al contexto comercial local, desempeñan una función a corto plazo, pueden contratar especialistas para asistencia técnica a corto y largo plazo y, dado que no tienen una participación comercial en la cadena de valor, pueden mediar entre los diversos socios públicos y privados.

Normalmente, la agencia de desarrollo comenzará un proceso de mejora mediante el análisis de la cadena de valor y el trabajo con los socios para priorizar los productos e identificar los desafíos clave que deben abordarse para mejorar la productividad y la competitividad. Durante la fase de inicio, hay una serie de reuniones de consulta, donde los actores se autoidentifican con el sector privado, el sector público y la comunidad agrícola para participar en un proyecto de inversión. Se recomienda a los equipos de facilitación que incluyan especialistas en género en este proceso.

La Figura 19 proporciona un ejemplo de la producción de frijol blanco en Etiopía, que se transforma en frijoles cocidos enlatados en el Reino Unido (RU). El equipo de facilitación de toda la cadena proporciona asistencia técnica en las diversas partes de la cadena de valor. En este caso, la organización principal facilitó tres áreas de paquetes técnicos.

El primer equipo de apoyo se enfocó en trabajar con la investigación, la extensión y los agricultores, con un gran énfasis en mejorar la productividad, la organización, el acopio postcosecha y la limpieza de frijoles y, luego, en conectar con la red comercial y con la principal empresa de procesamiento intermediaria.

El segundo conjunto de asistencia técnica consistió en trabajar entre las organizaciones de agricultores y los distribuidores a través del centro de procesamiento primario; en esta etapa, los productos pasan del sector informal al formal.

El último grupo de expertos técnicos trabajó en la interfaz entre las empresas de procesamiento intermedias, las fábricas de conservas y el sector minorista multinacional. Este es un ámbito muy especializado.

### Modelo de negocio para las exportaciones de granos en Etiopía

Facilitación en toda la cadena para el desarrollo de un modelo empresarial inclusivo

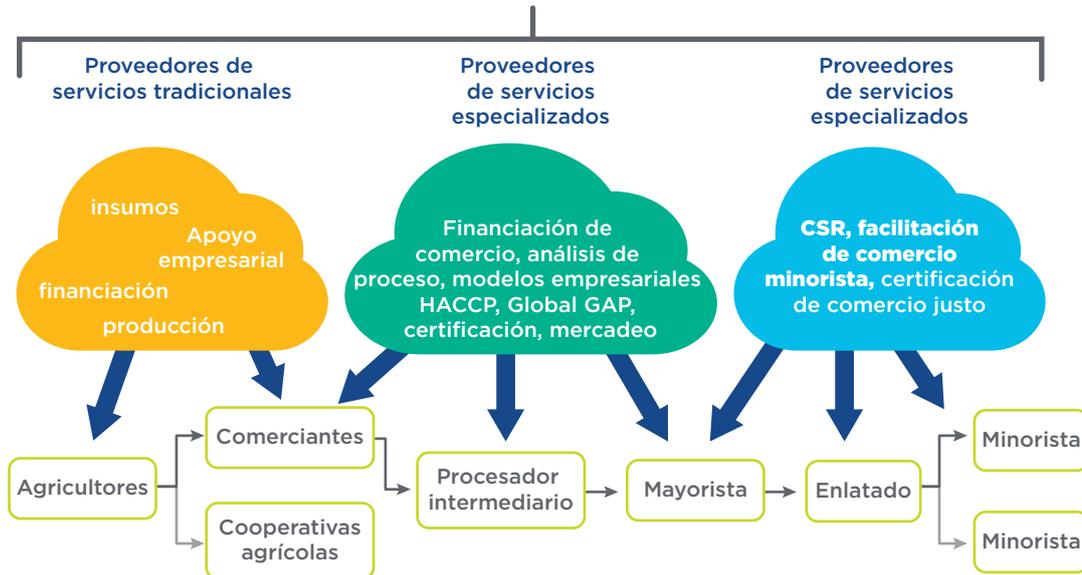


Figura 19. Ilustración de diferentes grupos de asistencia técnica en diferentes puntos de la cadena

Como queda claro en este ejemplo, los proyectos de la cadena de valor están generalmente diseñados para aprovechar el ecosistema existente de los actores del sector público y privado. En algunos casos, si se trata de un nuevo cultivo en una región, se requiere tiempo adicional para trabajar con los actores de la cadena que estén interesados en adaptarse a la nueva oportunidad de mercado.

Para evitar problemas de dependencia, los equipos de facilitación establecen enfoques de trabajo que ofrecen asistencia técnica, pero los agricultores y las empresas asumen el riesgo del negocio y las inversiones se realizan con su propio capital. En otros casos, las agencias de facilitación reducen el riesgo para acelerar la adopción de nuevas innovaciones y existe un uso cada vez mayor de instrumentos financieros, como garantías de préstamos e inversiones conjuntas, pero el principio básico es mantener un enfoque empresarial siempre que sea posible, y utilizar los escasos fondos del sector público para temas críticos y para superar problemas intrincados. El objetivo es fomentar las relaciones comerciales, incubar y acelerar modelos empresariales y lanzar socios dentro de las empresas competitivas.

#### Enfoques dirigidos por las empresas privadas y las asociaciones empresariales:

En algunos casos, las empresas líderes desempeñan la función de facilitador de la cadena de valor, con miras a mejorar los vínculos con sus proveedores y puntos de venta del mercado. Las empresas líderes facilitan este tipo de desarrollos de cadenas de valor con el objetivo de reducir los riesgos al abrir nuevos mercados, ser pioneros en nuevos productos, probar nuevas tecnologías y nuevos modelos empresariales. La ventaja del desarrollo de la cadena de valor liderado por empresas privadas es el enfoque sobre los factores tangibles y la viabilidad económica. Por lo tanto, es probable que el alcance y la proyección de las soluciones de la cadena de valor sean menores que en la mayoría de los programas públicos de desarrollo de cadenas de valor. Las empresas participan en el desarrollo de la cadena de valor de forma voluntaria. Solo se apegarán a ella si pueden obtener resultados tangibles.



Agricultor de arroz de Madagascar. Empleado/a de CRS

**Enfoques dirigidos por el gobierno y la administración pública:** El desarrollo de la cadena de valor es de interés para las agencias del sector público, ya que puede generar ingresos, empleos y abrir nuevas oportunidades de mercado y, si se hace bien, puede tener impactos ambientales positivos. Algunas agencias públicas prefieren centrarse en los aspectos normativos de la cadena de valor con énfasis en las condiciones laborales, la seguridad de los productos, las licencias y la protección del medio ambiente.

Sin embargo, algunos gobiernos han establecido grupos de negocios de cadenas de valor para promover cadenas de valor específicas y encontrar formas de inversión conjunta en una cadena de valor con el apoyo del sector privado y las organizaciones de productores. El gobierno australiano ha establecido un enfoque sofisticado para fomentar equipos sólidos de apoyo a la cadena de valor del sector público, con grandes inversiones conjuntas realizadas por agricultores, empresas privadas y gobiernos que comprenden el valor de trabajar juntos para aumentar la competitividad. Los enfoques gubernamentales tienden a apoyar las cadenas de valor que cumplen con ciertos criterios, tales como:

- un fuerte interés público en la cadena de valor, impulsado por las partes interesadas de la industria y la política;
- la importancia de las cadenas de valor objetivo como un medio para impulsar la economía y como un medio para
- superar la fragmentación, allí donde los actores de la cadena de valor no lograron coordinar una cadena de valor de manera efectiva

## CONVOCAR A LOS ACTORES DE LA CADENA DE VALOR

La parte de facilitación del proceso de la cadena de valor invierte un tiempo considerable en fomentar mejores relaciones comerciales. Esto se logra reuniendo a los actores de la cadena de valor u organizando reuniones para tratar los planes, delinear las opciones de inversión y luego, una vez que el proceso de la cadena de valor está «en juego», para monitorear el progreso. La facilitación efectiva implica organizar reuniones con actores en puntos específicos de la cadena de valor. Es común que los facilitadores trabajen con socios desde puntos específicos de la cadena de valor. Por ejemplo, algunas reuniones pueden ser solo para (i) grupos de agricultores; otras, pueden incluir (ii) agricultores y comerciantes; otras reuniones pueden apoyar a los proveedores de servicios como (iii) proveedores de insumos, bancos y compradores. A medida que el proceso madure, habrá oportunidades para reunir representantes de estos grupos para asistir a reuniones de grupos mixtos. El propósito de los grupos mixtos es aprender unos de otros y promover vínculos entre los actores en la cadena de valor objetivo. Este proceso de convocatoria de individuos y grupos ayuda a los actores de la cadena de valor a identificar intereses comunes, generar confianza y debatir acerca de sus dificultades y cómo solucionarlas. Dado el contexto local y las dinámicas de género existentes, pueden ser necesarios esfuerzos particulares para garantizar que las mujeres tengan una voz equitativa durante estas reuniones. El propósito de este trabajo es establecer una visión común, junto con objetivos, metas y una «estrategia de inversión de cadena de valor» compartida. Aunque este enfoque puede tardar en establecerse, es un poderoso motor de cambio cuando existe un fuerte compromiso y coinversión en la visión entre los actores de la cadena.

## PLANIFICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Los resultados de las sesiones de convocatoria son planes que se aplican a toda la cadena. El cuadro de la Figura X muestra el plan de mejora que se desarrolló como parte de la cadena de valor del frijol blanco en Etiopía. Este plan esquemático indica el trabajo que se impulsó en Etiopía, y proporciona a los equipos de intervención una visión de toda la cadena de las actividades. Al desarrollar un plan, también se querrán considerar las acciones relacionadas con el género que deban incluirse en función del análisis de la cadena de valor con perspectiva de género.

Value Chain Upgrading Checklist for Bean Export Market Chain in Ethiopia																
Supply chain intervention points	Input supply				Productivity Enhancement				Post-Harvest Management			Marketing	Business Linkages		Consumer Support	
<b>Project Focus</b>																
Direct			*****									*****	*****	*****	*****	
Through Partners			***	***	***				***	***	***	*****				
Other projects	***	***		***					***	***	***	*****				
Strengthen Bus. Dev. Support Services	↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓				↓↓↓↓↓				↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓	↓↓↓↓↓
<b>CHAIN</b>																
All farmers			↑↑↑↑↑		↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑		↑↑↑↑↑			↑↑↑↑↑					
Most	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑						↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑		↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑	↑↑↑↑↑
Few				↑↑↑↑↑					↑↑↑↑↑							
<b>Value Chain Interventions</b>	Access to new seed varieties	Bulk fertilizer purchase	Access to market information	Access to finance	Planting on time in rows	Tillage land preparation	Weed Control	Better crop husbandry	Irrigation / crop drought insurance	Drying	Grading	Storage	Collective action	Agreements/ Contract sales	Improved information flow between buyer and sellers	Consumer Better Business Support
<b>Actions</b>	Co-op invest in bulk seed purchase and links to research	Improved collective action	Business skills upgraded / improved MIS	New finance and savings instruments scaled out	Farmer Marketing Groups trained	Access to lower cost tillage methods	Service weeding teams in place		Access to water harvesting options		Farmers grade their produce	Increased access to storage	Bulk quality produce and sell to known buyer	Negotiate for forward sales agreements	Develop channels for negotiation	Raised profile of business model usage
<b>Outcomes and Gains</b>	Informal and formal seed sectors increase supply	Reduced fertilizer costs	Increased awareness of market options and trends	Investments increase in agricultural markets	Yield gains	Yield gains	Yield gains	Yield gains	Reduced risk	Lower loss, higher quality	Increase product value	Increase produce value	Increase income	Increase income stability	Increase income stability	Increase Demand

Figura 20. Lista de verificación para las opciones de mejora de la cadena de valor

## INVERSIÓN CONJUNTA EN LAS CADENAS DE VALOR

Un aspecto importante de los planes de mejora de la cadena de valor incluye las decisiones sobre cómo y dónde invertir en las iniciativas de mejora. Los equipos de planificación deben identificar las restricciones más críticas y luego considerar la secuencia de inversiones. Este enfoque también debe considerar qué se puede hacer con los fondos existentes, mantenidos por los actores de la cadena, a través de una mejor coordinación. Asimismo, qué aspectos de la mejora pueden conseguirse mediante servicios o inversiones del sector privado y qué acciones pueden realizarse solamente con algún nivel de financiación pública / externa.

A menudo, el alcance y la ambición de mejorar una cadena de valor dependen de los fondos disponibles. En cadenas de valor fragmentadas, puede ser que la mejora esté altamente determinada por fondos externos, mientras que, en las cadenas de valor más maduras, una mayor proporción de las inversiones puede provenir de los agricultores y los actores de la cadena central. Cualquiera que sea el caso, el objetivo a largo plazo es establecer un modelo comercial mundial que respalde el desarrollo de la cadena de valor de manera permanente.

### ¿Por qué participar en el desarrollo de la cadena?

- Foro para el aprendizaje entre las partes interesadas, un lugar para debatir temas clave;
- Una oportunidad para alinear y armonizar los intereses comerciales compartidos y hacer crecer el mercado;
- Una manera de desarrollar una visión conjunta para la acción colectiva;
- La convocatoria a un espacio «seguro» donde diversos actores puedan desarrollar conjuntamente un plan de inversión.

### Propósito del grupo de trabajo de la cadena de valor

- Un lugar de reunión donde todas las partes interesadas relevantes para el desarrollo de la cadena de valor pueden reunirse y planificar;
- La oportunidad de elegir líderes que representen puntos específicos de la cadena, dar voz a todos sus miembros, representar a sus diversos miembros y confiar en este equipo de liderazgo la capacidad para convocar reuniones de negocios y tomar decisiones por sus miembros;
- Realizar la planificación de negocios y las tareas al menor costo posible;
- Desarrollar equipos de planificación a largo plazo y de monitoreo del desempeño.

### Niveles de convocatoria de reuniones

Las reuniones de las partes interesadas se definen por su alcance y escala, y su participación se divide en categorías específicas:

- Foro o conferencia nacional de partes interesadas;
- Comité nacional o regional;
- Grupo de trabajo regional o local;
- Mesa redonda o plataforma;
- Grupo central.

Cuadro 14. Funciones de convocatoria para grupos de la cadena de valor

Modelo de convocatoria	Naturaleza / Descripción	Tareas de convocatoria
<b>Foro nacional de partes interesadas o mesa redonda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión de representantes de la industria, gobierno y donantes a nivel nacional, motivada por planes de inversión públicos o privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de desarrollo e inversiones estratégicas</li> <li>Dar prioridad a los desafíos clave y coordinar quién hace qué con respecto a los programas de desarrollo de cadenas de valor</li> </ul>
<b>Comité nacional o regional de la cadena de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuerpo que representa grupos en diferentes etapas de la cadena de valor</li> <li>Un comité de cadena de valor por cada cadena de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar el potencial de desarrollo y los problemas de la cadena de valor, incluidas las limitaciones relacionadas con el género, que son de interés común para la comunidad empresarial de la cadena de valor</li> <li>Mantener una visión general y hacer un seguimiento de los asuntos</li> </ul>
<b>Grupo de trabajo de la cadena de valor local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grupo de trabajo de empresas y proveedores de servicios de apoyo que trabajan sobre un asunto específico; el grupo se disuelve una vez que se resuelve el problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar e implementar conjuntamente una solución para un área problemática identificada a un nivel de dirección más alto</li> </ul>

## INCLUSIÓN DE PARTES INTERESADAS

Un importante criterio de calidad de las estructuras directivas es que movilizan la participación de los actores. El panorama de las partes interesadas se ve diferente según cómo se conceptualice el problema de desarrollo de la cadena de valor desde el principio. Los comités están formados por representantes de los operadores en las diferentes etapas de la cadena de valor y por todos los agentes de cambio relevantes. Los representantes de grupos de operadores hablan en nombre de toda la categoría de operadores a los que pertenecen. Es importante que estos representantes reflejen la voz de toda su categoría de operadores; por ejemplo, desconocidos, jóvenes, ancianos y personas discapacitadas. La dificultad estriba en que el número de operadores es variable. En la producción primaria, el número de pequeños propietarios o pequeñas empresas que comparten modelos empresariales similares es muy grande. Por lo tanto, existe una cuestión relativa a la debida representación. De hecho, la formación de estructuras de dirección en grandes cadenas de valor presupone la existencia de organizaciones colectivas a nivel medio, como las asociaciones de agricultores o las organizaciones de miembros comerciales. Donde estas no existen, la organización de los intereses colectivos se convierte en una cuestión propia. Es una tarea a largo plazo que debe abordarse por separado. Mientras tanto, se requieren las segundas mejores soluciones en las que las agencias públicas se ocupan de que los pequeños propietarios y las pequeñas y medianas empresas obtengan una voz efectiva. Al mismo tiempo, la existencia de programas de desarrollo de cadenas de valor es un incentivo para que las pequeñas empresas se organicen mejor.

## INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA

Con frecuencia, las agencias gubernamentales son las que emprenden estructuras de dirección en nombre de un programa de desarrollo de cadenas de valor financiado externamente. Para garantizar la continuidad y la sostenibilidad, la propia comunidad empresarial debe ser responsable de promover el desarrollo de una industria. A medida que se retira el apoyo externo, se necesita una solución institucional a largo plazo para fomentar la propiedad, la responsabilidad y la acción colectiva de los actores de la cadena de valor.

Las soluciones institucionales pueden adoptar la forma de acuerdos de competitividad (como se suele ver en América Latina) o de asociaciones interprofesionales de cadenas de valor (con frecuencia, en la región francófona de África). Las asociaciones interprofesionales son comités formales de representantes

del sector en importantes cadenas de valor, a menudo dirigidas por el gobierno. Estas asociaciones formales pueden formarse sobre la base de grupos de trabajo más informales y comités directivos.

## FACILITACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Los procesos de formación y aplicación de la estrategia deben diferenciarse de los procesos de apoyo que facilitan el proceso de desarrollo de la cadena de valor. A diferencia de las actividades de mejora que realizan los actores de la cadena de valor, la facilitación no es una función permanente. En su mayor parte, la asumen agencias de desarrollo externo como una tarea limitada en el tiempo. Sin embargo, las agencias de desarrollo no son las únicas que lideran los procesos de apoyo al desarrollo de la cadena de valor. El gobierno y las organizaciones empresariales también asumen funciones de facilitación. La condición previa para emprender cualquier proceso de apoyo es el interés explícito de los actores que participan en el desarrollo de la cadena de valor. A menos que haya una decisión clara y un compromiso por parte de los operadores y de los proveedores de servicios, no se necesitan procesos que promuevan el desarrollo de la cadena de valor ni la función de los facilitadores.

### TAREAS EN PROCESOS DE APOYO Y FACILITACIÓN

Los procesos de apoyo son actividades temporales realizadas por agencias de desarrollo externas para facilitar el desarrollo de la cadena de valor. El proceso de apoyo incluye tareas destinadas a comprometer a los socios y a poner en marcha un proyecto de desarrollo de la cadena de valor. Actividades típicas realizadas por los facilitadores en el desarrollo de la cadena de valor:

- **Organización de reuniones de las partes interesadas de la cadena de valor:** La implementación se consensúa en reuniones de diferentes formatos, desde pequeños grupos hasta talleres más grandes. Los facilitadores invitan a las partes interesadas relevantes, garantizan representación y voz equitativas, organizan el lugar y proporcionan los materiales.
- **Comunicación:** Con el objetivo de establecer relaciones y mantenerse en contacto, los facilitadores dedican mucho tiempo a hablar por teléfono y mantener reuniones presenciales con actores de desarrollo de cadenas de valor, interactuar con ellos constantemente y mantenerlos informados y hacerlos participar como socios. Según el contexto local, quizá sea necesario que los facilitadores estén acompañados por una facilitadora al interactuar con los actores de la cadena de valor.
- **Crear conciencia y comprender el desarrollo de la cadena de valor:** El enfoque de cadena de valor es una nueva forma de pensar. Por lo tanto, los facilitadores deben asegurarse de que los interesados comprendan este enfoque. Las ideas y la metodología se comparten al comienzo de los talleres de múltiples partes interesadas y mediante la capacitación en ValueLinks.
- **Reconocimiento, creación de conciencia y acciones de apoyo para abordar las dinámicas de género que afectan el desarrollo de la cadena de valor y sus actores:** Los actores de la cadena de valor y quizás, incluso, el facilitador, han crecido en la comunidad, región o país donde se lleva a cabo el proceso de desarrollo de la cadena de valor, y es posible que las dinámicas de género que pueden afectar el proceso de desarrollo de la cadena de valor y a quienes participan no sean visibles. El facilitador debe tomar conciencia y reconocer estas limitaciones y oportunidades de género y, luego, promover una conciencia cada vez más amplia entre los actores de la cadena de valor y asistirlos para que actúen, como mínimo, con perspectiva de género. Se recomienda al facilitador que trabaje con un especialista en género para promover estos esfuerzos.

- **Moderación de acuerdos sobre objetivos y estrategia:** Los facilitadores ayudan a analizar conjuntamente la cadena de valor, a acordar objetivos y estrategias compartidos y a decidir sobre acciones concretas de mejora. El facilitador permite a las partes interesadas realizar estas tareas proporcionando herramientas, métodos, conocimientos técnicos e información de mercado, y guiando a los participantes a lo largo del proceso.
- **Mediación de conflictos:** Gestión de conflictos se refiere a disputas que surgen entre los diferentes operadores de las cadenas de valor y entre los actores públicos y privados. Los talleres para partes interesadas proporcionan una plataforma adecuada para reunirse en persona y poner de manifiesto los intereses divergentes. Los facilitadores moderan entre las partes en conflicto y ayudan a resolver las diferencias de manera estructurada.
- **Coordinación de diferentes agencias de desarrollo y servicios de apoyo:** Muy a menudo, varias agencias de desarrollo trabajan en la misma cadena de valor. Los coordinadores de proyectos se reúnen con colegas de otros proyectos en los círculos de donantes para evitar duplicaciones y armonizar esfuerzos.
- **Ayudar a la aplicación de acciones:** En general, la aplicación de soluciones empresariales es responsabilidad de los actores de la cadena de valor. Los facilitadores ayudan a las empresas a poner en práctica soluciones con perspectiva de género ofreciendo capacitación y asesoramiento. Cuando las agencias de desarrollo no pueden atender las necesidades, los facilitadores se conectan con especialistas técnicos y capacitadores externos.

Cuadro 15. Matriz de funciones de los profesionales de la cadena de valor

	Líneas del frente	Aplicación	Externos	Gerentes	Representantes de influencia
<b>Actores del proyecto</b>	Agente de campo, MEAL	Gerente de proyecto de CRS, MEAL, Especialista en género	Asesor especializado, RTA, STA	CoP, DCoP	CoP, CR
<b>Clientes</b>	Organizaciones de agricultores	Sector privado, SDE, finanzas, insumos	Apoyo al equipo del proyecto, sector privado	Participación del sector privado (PSE, por sus siglas en inglés) en cadenas de valor objetivo, grupos de trabajo, donantes	Relación con actores clave en el gobierno, la iglesia, el sector privado, las Naciones Unidas, la FAO, los donantes
<b>Funciones</b>	Formación, recopilación de información, prestación de servicios, organización, planificación	Coordinación, aprobación de planes, adaptación de materiales, supervisión de objetivos, recopilación de datos	Capacidad y uso de herramientas, análisis, evaluaciones, apoyo en la mejora	Gobernanza, decisiones de inversión, adquisiciones	Convocatoria, compartir información, alinear socios



Maníes ugandeses sacados de la tierra. Scovia Namayonga cosecha su cultivo de maní cerca de Namulu, Uganda. Jock Brandis es uno de los fundadores del Full Belly Project. Él inventó una peladora de maníes para acortar el proceso de la finca al mercado y hacerlo más rápido, garantizando una más alta calidad de la cosecha y, por consiguiente, un mejor precio para los agricultores y una calidad más alta del producto en la cadena alimentaria.

*Rick D'Elia para CRS*

## Capítulo 6

# Apoyo a las organizaciones de agricultores y de agroemprendedores

---

A lo largo de una cadena de valor, cada actor es un negocio, ya sea un agricultor, un agroemprendedor, una organización comercial de agricultores, un comerciante, un procesador o un minorista, el objetivo es mejorar la productividad y la rentabilidad, y satisfacer las necesidades de los consumidores.

La iniciativa empresarial capta en gran medida lo que se necesita para tener éxito en las cadenas de valor; es decir, la capacidad para identificar una nueva oportunidad, construir una visión y luego asumir riesgos, innovar, organizar a las personas y administrar una nueva empresa comercial para obtener ganancias.

La iniciativa empresarial agrícola (**agroemprendimiento**) tiene ese mismo enfoque cuando se aplica a la producción y al mercadeo de productos agrícolas. La mayoría de los pequeños agricultores produce alimentos para sus familias, pero al mismo tiempo, todos los pequeños agricultores venden una parte de su producción en varios mercados; ese equilibrio entre el uso doméstico y las ventas del mercado se está desplazando hacia los mercados. En consecuencia, los pequeños agricultores ya trabajan para ser agroemprendedores, y todos comparten el objetivo de cultivar como empresa y de aumentar sus ganancias. Los agricultores pueden trabajar solos o formar parte de un grupo de agricultores donde invierten en forma individual en su sistema de producción, pero venden colectivamente. Millones de pequeños propietarios consideran que son más competitivos cuando trabajan dentro de grupos y entablan relaciones comerciales regulares con otros socios de la cadena de valor. Por lo general, los agricultores pasan de trabajar en forma individual a algún tipo de enfoque de **mercadeo contractual** o de cooperativa y, si tienen éxito, crean empresas de medianas a grandes.

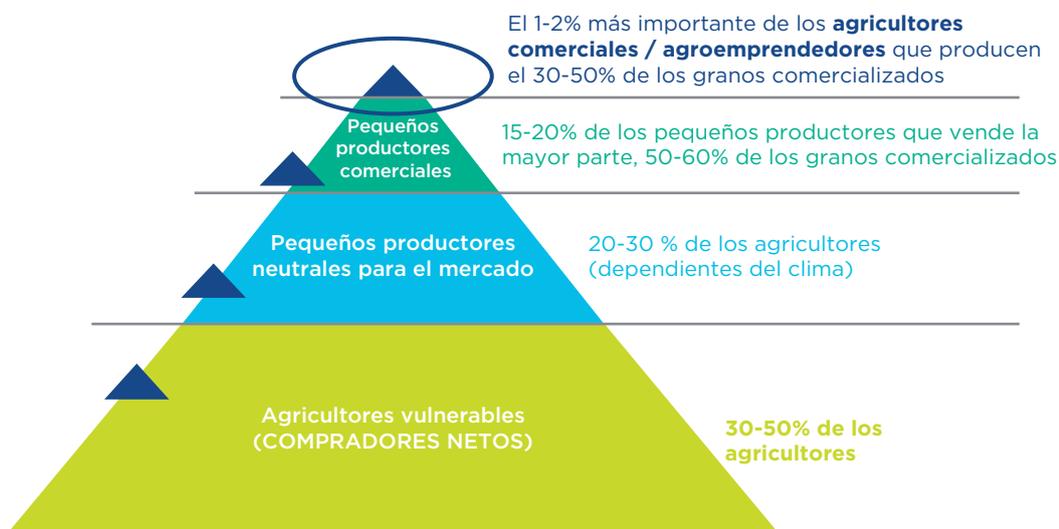
Uno de los elementos clave del éxito o del fracaso en la programación agroempresarial es la capacidad y la fuerza institucional de las organizaciones

empresariales de pequeños agricultores. La participación sostenida de los pequeños agricultores en las cadenas de valor puede aumentar y disminuir en función de los elementos del buen liderazgo organizativo, la gobernanza institucional, la capacidad de gestión, la prestación de servicios y el empleo de modelos empresariales equitativos e inclusivos. Ayudar a los agricultores a desarrollar organizaciones comerciales efectivas es complicado, y CRS aún trabaja para encontrar «prácticas efectivas». La guía de capacidades SMART sobre **Organización y gestión de grupos de agricultores** es un comienzo, pero existen pocos modelos de organización empresarial de agricultores que se hayan compartido sistemáticamente entre programas o proyectos de país.

Este capítulo pretende llenar este vacío para CRS y proporcionar una revisión de los modelos empresariales exitosos. El capítulo comienza con una descripción general de los diferentes niveles de los niveles socioeconómicos de los agricultores para comprender su participación en los procesos de la cadena de valor.

## AGRICULTORES PROGRESIVOS Y AGROEMPREENDEDORES

¿Cómo podemos ayudar a los agroempresarios en todos los niveles?



No todos son «agroemprendedores» sobresalientes. ¡Los agricultores en general deben tener más conciencia empresarial si desean tener éxito en el mercado competitivo de hoy! Los agroemprendedores necesitan apoyo especializado para acelerar sus operaciones comerciales.

## SEGMENTACIÓN DE AGRICULTORES

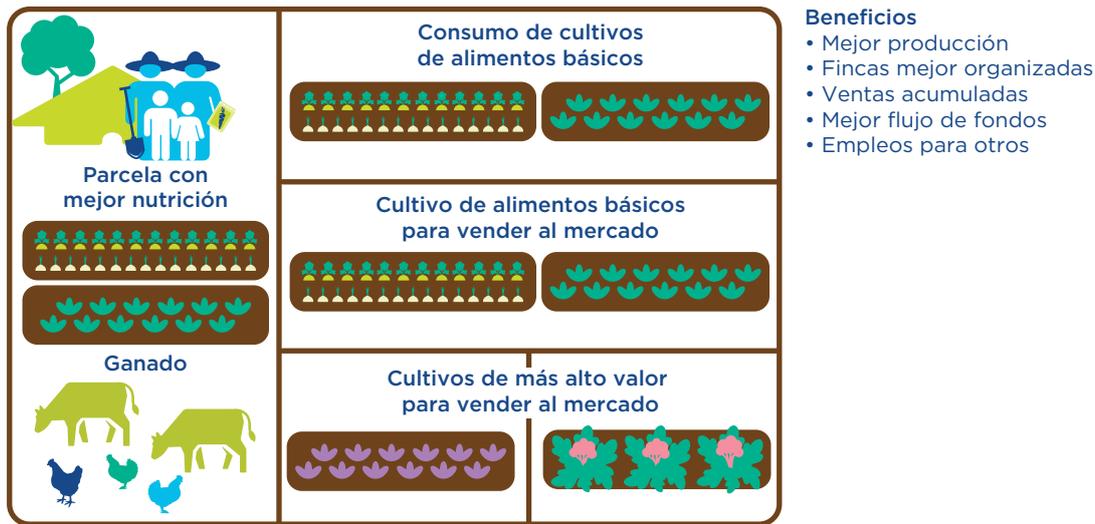
### AGRICULTORES COMERCIALES Y AGROEMPREENDEDORES

Como puede verse en el gráfico de la derecha, los pequeños productores comerciales constituyen un segmento más pequeño, pero importante, del total de los pequeños agricultores que se ganan la vida gracias a la agricultura en los países en desarrollo. Estos agricultores venden el excedente de sus alimentos básicos y también venden cultivos comerciales de mayor valor. El número de agroemprendedores es un pequeño subgrupo dentro de la población, que participa en niveles más sofisticados de participación en la cadena de valor y desarrollo empresarial en todo el mundo. Todos estos agricultores, junto con los pequeños productores neutrales del mercado, forman parte de los programas de desarrollo de la cadena de valor de CRS.

La mayoría de los hogares con los que trabajamos posee menos de dos hectáreas de tierras. En estos casos, es probable que las tierras se compartan entre el jefe y

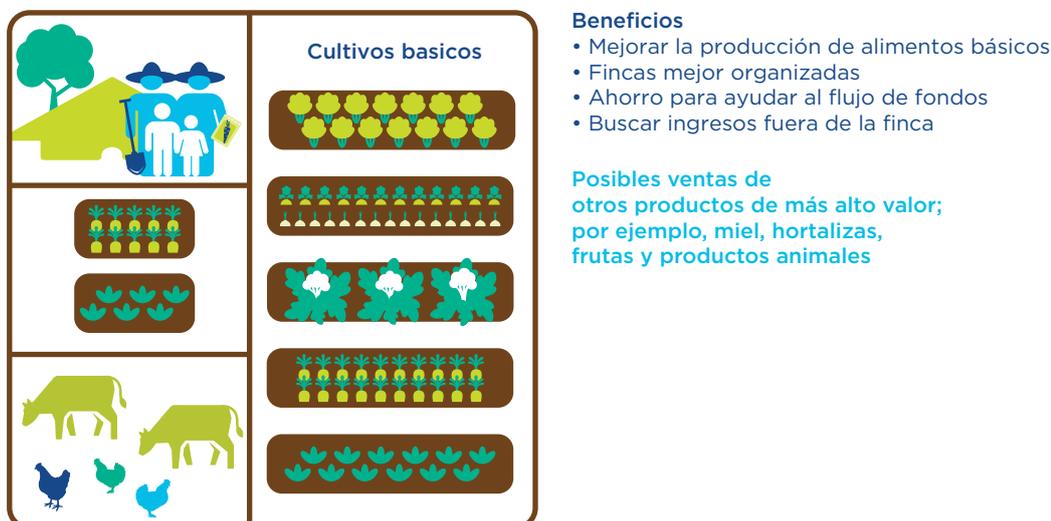
la jefa de hogar y, posiblemente, otras personas. Estos agricultores, en especial las mujeres, suelen tener un acceso limitado a servicios y mercados pero, con el apoyo adecuado, pueden participar en cadenas de valor. Las perspectivas de vinculación con el mercado incluyen mejorar sus ventas de alimentos básicos para el consumo; por lo tanto, compran menos alimentos, mejoran la administración financiera a través del ahorro, diversifican una parte de su finca con productos de mayor valor, y buscan oportunidades de ingresos fuera de la granja.

### AGRICULTORES CON 2 A 10 ACRES



Los agricultores con propiedades de 2 a 10 acres son, a menudo, pequeños productores comerciales que tienen mayores oportunidades para la diversificación y expansión de los ingresos en las fincas y, con mayor frecuencia, acceden a mercados más competitivos que los pequeños agricultores. Los agricultores con 2 a 10 acres pueden pasar rápidamente de ser neutrales en el mercado a generar excedentes, y producir alimentos básicos tanto para el consumo familiar como para los mercados locales. Pueden especializarse en cultivos de alto valor, ciclo corto y cultivos perennes como oportunidades adicionales para generar ingresos. Con las ventas de estos productos, pueden volver a invertir en sus granjas e incrementar los activos productivos e incluso realizar adquisiciones adicionales de tierras para ampliar su base productiva.

### AGRICULTORES CON 2 ACRES: PERSPECTIVAS



## ORGANIZACIONES DE AGRICULTORES Y MODELOS EMPRESARIALES INCLUSIVOS

Al considerar los criterios para crear organizaciones sólidas y funcionales, los siguientes elementos son importantes:

- **Estructura operativa:** ¿Qué estructuras tienen estas organizaciones para llevar a cabo sus operaciones comerciales y tomar decisiones? Esas estructuras deben incluir un órgano de gobierno y sistemas políticos, financieros y administrativos, así como procesos generales para las operaciones diarias. ¿De qué manera estos procesos proporcionan transparencia a los asociados de la organización? ¿La organización cuenta con sistemas efectivos de contabilidad y administración financiera básica? ¿Tiene la organización una gestión con perspectiva de género, como por ejemplo un proceso de designación que garantice la diversidad en las elecciones, enfoques para garantizar que todos los miembros del grupo puedan contribuir de manera equitativa, tarifas apropiadas y compromisos de tiempo que fomenten la participación diversa?
- **Liderazgo:** ¿El liderazgo es responsable ante sus miembros? ¿Existen sistemas de gobierno para la rotación del liderazgo? ¿El proceso fomenta el liderazgo femenino? ¿El líder es eficaz para comunicar y tomar decisiones? ¿El líder aborda los factores subyacentes que limitan la participación total de los grupos demográficos (género, edad, discapacidad, etc.)? ¿Utiliza el líder varios enfoques para que los miembros del grupo compartan opiniones e influyan en las decisiones finales?
- **Relaciones comerciales:** Las organizaciones de productores tienen relaciones comerciales con varias partes interesadas, incluidos compradores, instituciones financieras, donantes, gobiernos, proveedores de servicios y proveedores de insumos, entre otros. ¿Con qué tipo de partes interesadas se relaciona la organización? ¿Qué tan estables son las relaciones de las organizaciones con estos otros actores relevantes? ¿Qué tan diversificadas son sus relaciones? ¿Dependen de un solo socio?
- **Mercado:** Las organizaciones de productores dependen en gran medida de sus mercados, por lo que será importante saber a qué mercados están vinculadas las organizaciones, así como cuán estables y confiables son sus mercados. ¿Cuál es la estrategia de las organizaciones para mantener su mercado y entrar a otros?
- **Propiedad del productor:** ¿Tiene la organización una política clara y elaborada sobre la propiedad de los asociados? ¿Cómo distribuye la organización los dividendos? ¿La organización reinvierte el producto de sus ganancias? ¿Cuáles son los mecanismos para comunicar resultados y ganancias a sus asociados?
- **Entorno propicio:** ¿En qué medida el entorno actual permite que la empresa prospere? ¿Qué retos impone el medio ambiente a las organizaciones?
- **Planificación estratégica:** La planificación le permite a una organización mantener el enfoque y apuntar a alcanzar metas y objetivos. ¿Las organizaciones desarrollan un plan estratégico? ¿Con qué frecuencia? ¿Siguen los indicadores de rendimiento clave (KPI, por sus siglas en inglés)? ¿Planean diversificar sus mercados y cultivos? ¿Poseen habilidades de identificación y de resolución de problemas?

## MODELOS EMPRESARIALES Y TIPOLOGÍAS DE ORGANIZACIÓN DE AGRICULTORES

El uso de modelos empresariales para promover los programas de alivio de la pobreza de los pequeños productores requiere una definición clara de los modelos empresariales. Bill Vorley describe un modelo empresarial como «... la forma en que una empresa crea y captura valor dentro de una red de mercado de productores,

proveedores y consumidores, o lo que hace una empresa y cómo gana dinero al hacerlo». Vorley también describe los modelos empresariales como «... el modo en que una empresa individual se organiza a sí misma y a sus relaciones para crear y captar valor<sup>38</sup>. Luego, los modelos empresariales nos cuentan cómo los componentes básicos de producción, mercadeo, costos e ingresos se unen para ofrecer una **propuesta de valor** en el mercado que diferencie a la empresa de sus competidores. El concepto de modelo empresarial está vinculado a la estrategia empresarial (el proceso de diseño del modelo empresarial) y las operaciones empresariales (la aplicación del modelo empresarial de una compañía en estructuras y sistemas de organización)». La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID<sup>39</sup>) describe un modelo empresarial como «...la manera en que un negocio crea, entrega y capta valor, revelando una comprensión del producto, la logística, la financiación, la cadena de suministros, los precios, los pagos y las ventas». Estas diferentes definiciones ofrecen esencialmente los mismos conceptos de valor agregado y de creación de valor, particularmente en lo que se refiere a cómo la empresa gana dinero.

En «Modelos empresariales de pequeños agricultores para el desarrollo liderado por agronegocios», publicado en el 2012, la FAO realiza un análisis conciso de los modelos empresariales, en el que se describe la motivación detrás de cada tipo de modelo empresarial. Este marco para los modelos empresariales es una guía clara que deben considerar las agencias de cooperación. Varias empresas han incluido explícitamente la igualdad de género en sus modelos empresariales al darse cuenta de que no pueden lograr todo su potencial de crecimiento sin las mujeres. Por ejemplo, Coca-Cola «ha asumido el compromiso de empoderar económicamente a cinco millones de mujeres en su cadena de valor para el 2020». Se dieron cuenta de que muchas de sus empresas son propiedad de mujeres o están administradas por ellas, que la mitad de los recursos potenciales que necesitan para sus productos son cultivados por mujeres y que las mujeres son quienes más compran su producto<sup>40</sup>.

**Cuadro 16. Modelos empresariales y organizaciones líderes**

Factor	Descripción	Propósito	Estrategia
<b>Impulsado por el productor</b>	Grupos de pequeños propietarios, asociaciones, cooperativas	Posición estable en el mercado Flujos de ingresos sostenidos	Profesionalizarse como organización autónoma. Asociación con compradores desde una posición de fuerza
<b>Impulsado por el comprador</b>	Procesadores, minoristas, exportadores, comerciantes, mayoristas, empresas líderes	Actores de la cadena de suministros que persiguen la integración ascendente / descendente, equilibrando las necesidades sociales de los agricultores ♂♀ de SH y las realidades de los mercados modernos, con respecto a calidad y volumen	El intermediario organiza la producción, puede actuar como «intermediario social», puede facilitar el comercio directo y un acceso al mercado más transparente y localizable
<b>Impulsado por un intermediario externo</b>	Agencias de desarrollo de ONG, gobiernos	Los actores ajenos a la cadena de suministros facilitan los vínculos entre los actores para mejorar la inclusión de los pequeños agricultores y la competitividad de la cadena	

38 Vorley 2009: Linking worlds: New Business Models for Sustainable Trading Relations between Smallholders and Formalized Markets (Nuevos modelos empresariales para las relaciones comerciales sostenibles entre los pequeños propietarios y los mercados formales)

39 A Guide to Optimizing Partnerships with the Private Sector for Smallholder Impact, 2014 (Guía para la optimización de las asociaciones con el sector privado para el impacto sobre los pequeños propietarios)

40 <https://www.mcc.gov/resources/story/story-kin-apr-2015-gender-equality-a-smart-business-proposition>

Los siguientes son modelos empresariales relevantes para los pequeños agricultores que se encuentran comúnmente en los programas de CRS o con potencial en el futuro. No es una lista exhaustiva de todos los modelos.

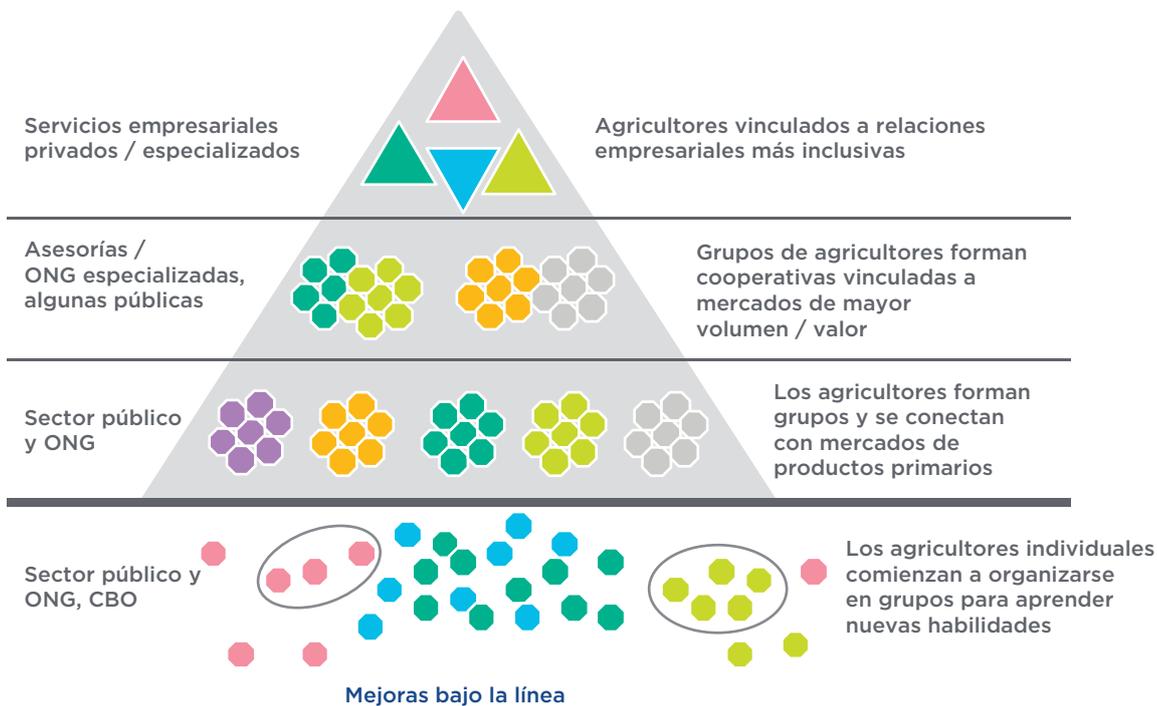
## MODELOS IMPULSADOS POR EL PRODUCTOR

**Comunidades de ahorro y crédito interno (SILC).** CRS ha organizado miles de comunidades de ahorro y crédito interno (SILC, por sus siglas en inglés) para promover el ahorro comunitario y los microcréditos en todo el mundo. Algunos de estos grupos otorgan préstamos a sus miembros para actividades relacionadas con la agricultura, o pueden ampliar su mandato para participar en otras actividades agrícolas. Si bien las SILC rara vez participan en la programación de cadenas de valor, la organización social resultante de su formación puede ser un punto de partida para una organización de agricultores más sofisticada.

**Grupo de productores.** Los grupos de productores a nivel comunitario están formados por proyectos para participar en actividades relacionadas con la agricultura, tales como capacitaciones de producción, parcelas de demostración y compra colectiva de insumos e instalaciones de almacenamiento. Pueden llamarse escuelas de campo para agricultores o centros de aprendizaje para agricultores; muchos están organizados por un agricultor principal y tienen de 15 a 25 miembros. A menudo, estos grupos coordinan para vender sus productos en un mercado local o bien a un intermediario que llega a la finca o al pueblo y paga en efectivo por la venta de la cosecha inmediata.

**Grupo de mercadeo - Modelo de punto de recolección.** Los grupos de productores pueden agruparse en grupos de mercadeo para vender sus cultivos colectivamente a un mercado más grande, para obtener un precio un poco mejor. El volumen que generan al vender sus cosechas juntas les da más peso en la negociación con los compradores, más allá de los intermediarios agrícolas. Los grupos de mercadeo pueden coordinarse con otros grupos de mercadeo basados en la comunidad para establecer una serie de puntos de recolección donde el producto se almacena y se vende a un lugar de mercado más directo. El grupo de mercadeo generalmente llevará la contabilidad básica en blocs de notas con respecto a los agricultores miembros, los volúmenes vendidos y los ingresos recibidos. La ventaja de los grupos de mercadeo es que son flexibles y pueden funcionar sin demasiados sistemas de gobernanza ni formalidades. La administración puede ser mínima; las reuniones, más allá de la unidad del grupo de agricultores para acordar las condiciones de venta, pueden ser necesarias solamente al inicio de la temporada y al momento del almacenamiento y las ventas. Es importante que, cuando los agricultores comiencen a asociarse más allá del grupo primario, tengan un sistema transparente para la representación del grupo al nivel de la asociación, así como mecanismos de información para proporcionar retroalimentación regular y oportuna a los miembros.

## ESTRATIFICACIÓN DESDE RECUPERAR, CONSTRUIR HASTA CULTIVAR



Un ejemplo de empresa de propiedad de agricultores es Soppexcca, con sede en Nicaragua. Producen y procesan café y, recientemente, se han diversificado y orientado hacia el cacao y la miel. Comenzaron con 68 miembros en 1997 y han crecido hasta convertirse en una cooperativa de segundo nivel, formada por 18 cooperativas más pequeñas y 650 miembros en total. Aumentaron sus actividades de adquisición de café de tres a diez, y sus exportaciones de café pasaron de 1.800 a 23 000 sacos. Reinvertieron en su negocio y se integraron verticalmente en sus cadenas de valor de café al comprar y administrar un molino seco. Venden café tostado y molido en el mercado nacional, y poseen y administran dos cafés para venta minorista a nivel local. Gestionan un fondo de crédito interno de \$2 millones para la provisión de préstamos a sus miembros, con altas tasas de recuperación de préstamos.

**Empresa de propiedad del agricultor.** Este modelo es una estructura empresarial constituida formalmente para que los agricultores sumen sus activos y tengan acceso a algunos tipos de servicios comerciales (por ejemplo, procesamiento o mercadeo) y a financiación, o para limitar la responsabilidad de los miembros individuales. A menudo, estas empresas son propiedad de cooperativas para facilitar las transacciones comerciales, o de otros tipos de propiedad a través de asociaciones o empresas rurales. Los detalles sobre la propiedad, la toma de decisiones y la participación de los propietarios varían para estos acuerdos en función del marco jurídico de cada país en el que se encuentran. La cooperativa es un tipo común de empresa de propiedad de los agricultores utilizado por las ONG, los grupos de ayuda o las agencias de cooperación para llegar a grandes grupos de agricultores. El modelo cooperativo tiene una larga historia y utiliza una toma de decisiones

sumamente democrática que, en ocasiones, puede ser lenta, pero que permite una participación activa de los miembros.

**Corredor de agricultores líderes.** Las comunidades pueden organizar la planificación de la producción y consolidar el volumen de sus cosechas para venderlas a un intermediario específico y más competitivo que solicite una variedad específica de cultivos o una especificación de calidad. Conforme a este acuerdo, la comunidad puede nombrar a un líder para negociar con el comprador los términos de la venta en su nombre. Este «corredor» de la comunidad puede recibir una comisión del comprador por sus esfuerzos, o puede actuar como voluntario. Este modelo suele funcionar cuando un comprador intermediario está presente a nivel de la comunidad y propone vender en la puerta de la finca o una transacción a nivel de la comunidad con un pago inmediato en efectivo.

**Empresa conjunta.** En este modelo, dos actores del mercado independientes son copropietarios de un proyecto empresarial, como por ejemplo una agroempresa y una organización de agricultores, o dos empresas. Una empresa conjunta supone riesgos y beneficios financieros compartidos, así como la autoridad para tomar decisiones en proporción a la participación de capital. En este modelo formal, utilizado generalmente por las grandes empresas, ninguna de las dos se fusiona para formar parte de la otra, ya que ambas conservan la propiedad y se identifican como entidades diferentes a pesar de que comparten la propiedad conjunta del proyecto empresarial en cuestión. Actualmente, este tipo de modelo empresarial no es común entre los pequeños propietarios o las organizaciones de productores más pequeños, dada la complejidad para desarrollar acuerdos contables y de propiedad. Sin embargo, el modelo tiene potencial para empoderar a los pequeños agricultores, ya que les proporciona responsabilidad parcial en funciones adicionales de la cadena de suministros.

Un ejemplo de este tipo de empresa es **Divine Chocolate Company**, una empresa conjunta de propiedad de un sindicato de agricultores de cacao en Ghana, un organismo de comercio justo con sede en el Reino Unido, y Oikocredit. Otros ejemplos son el de Sudáfrica después de 1994, cuando el gobierno promovió una variedad de estas empresas como parte de los programas de reforma agraria, y el de Malasia, con varias empresas de aceite de palma. En ambos casos, las entidades pertenecientes a los gobiernos participaron parcialmente en la propiedad de la empresa o en el apoyo a los grupos de agricultores intervinientes.

## MODELOS IMPULSADOS POR EL COMPRADOR

**Empresa de intermediación líder con servicios de extensión.** Este modelo está liderado por un comerciante o procesador nacional o regional, a menudo vinculado a una empresa líder, que proporciona asistencia técnica directa, insumos, servicios de procesamiento y acceso al mercado para agricultores u organizaciones de agricultores. El servicio de extensión puede ser una modalidad de capacitación al



Este agricultor de pimienta negra de Madagascar gana más de \$1.500 brutos en su pequeña parcela, y seca y selecciona la pimienta después de la cosecha para agregar valor y aumentar sus márgenes. *Jefferson Shriver/CRS*

capacitador para técnicos de organizaciones de agricultores, personal de apoyo de ONG, para agricultores líderes o directamente para el agricultor. La empresa intermediaria líder está interesada en consolidar una fuente constante de volumen y calidad de productos de pequeños agricultores para lugares específicos del mercado.

La empresa líder y/o la empresa principal pueden realizar negocios con una variedad de proveedores a través de una red de cadena de suministros específica para el trabajo previo y encargarse de la ejecución de las iniciativas de procesamiento y mercadeo en el trabajo posterior. Los pequeños propietarios pueden participar como integrantes de la cadena de suministros; sin embargo, no tienen participación directa en la propiedad, rara vez intervienen en la toma de decisiones y, menos aún, en la participación en los beneficios con la unidad de negocios principal ya que, en la mayoría de los casos, simplemente suministran un producto a un intermediario más grande y sofisticado.

Un ejemplo de este modelo está en Madagascar, con la empresa comercializadora de especias **Jacaranda**. Jacaranda se asoció a un proyecto agrícola de CRS para proporcionar material de siembra, asistencia técnica y un mercado garantizado para el cultivo de cúrcuma. Jacaranda destinó personal para esta iniciativa y colabora con el proyecto para facilitar costos de producción, estimaciones de margen bruto y acuerdos de venta entre ellos y grupos de agricultores.

**Agricultura por contrato.** Este modelo exige acuerdos más formales entre agricultores y compradores. Los agricultores cultivan y entregan productos agrícolas por una cantidad y calidad específicas en una fecha acordada. A cambio, la compañía proporciona insumos por adelantado, como crédito, semillas, fertilizantes, pesticidas y asesoramiento técnico, que podrán cargarse al precio final de compra. El contratista acepta comprar el producto suministrado, que puede ser por un monto específico y a un precio específico. Sin embargo, como los precios de mercado son altamente volátiles, muchos contratos con pequeños propietarios tienden a fijar los precios en el momento de la venta, para evitar que los productos se vendan a comerciantes oportunistas. La agricultura por contrato tiende a ser más exitosa con productos de mayor valor, a menudo perecederos, como la horticultura, que requiere cantidades significativas de mano de obra.

Un ejemplo de agricultura por contrato está representado por las cooperativas a nivel comunitario Coosmprojin y Unispice, en Nicaragua. Coosmprojin fue fundada en el 2004 y cuenta con 78 miembros. Hasta el 2012, producían verduras frescas principalmente para el mercado informal. Iniciaron relaciones con Unispice en el 2012, y en el 2013, con los supermercados formales a nivel nacional Walmart y La Colonia. Unispice, fundada en 1991, promueve un modelo empresarial inclusivo con pequeños agricultores para la compra de verduras frescas en América Central. Unispice suministró semillas de frijol francés, asistencia técnica, un precio fijo y competitivo, y cajas para la cosecha; también gestionó el almacenamiento y el procesamiento postcosecha y el transporte del producto de Nicaragua a su planta en Guatemala. La cooperativa compró seis invernaderos, excavó un pozo y construyó un centro de procesamiento para lavar, embalar y almacenar verduras. El modelo promovió el riesgo compartido y la inversión compartida entre las dos entidades. El resultado fue que Unispice recibió un producto de alta calidad con entregas oportunas, y consiguió un proveedor confiable. La cooperativa adquirió experiencia en un mercado formal y seguro, aprendió a procesar verduras para un mercado formal exigente, y mejoró los ingresos de sus miembros agricultores.

## MODELOS IMPULSADOS POR INTERMEDIARIOS EXTERNOS

**Facilitación de la cadena de valor y prestación de servicios por parte del agente ético/intermediario honesto.** Durante muchos años, la cooperación para el desarrollo se realizó a través de proyectos para ofrecer facilitación y prestación de servicios en cadenas de valor donde todavía no existen servicios o donde se requiere facilitación entre actores para aumentar la competitividad y la inclusión de los pequeños agricultores. La intervención suele ser por un período fijo, con una estrategia de salida del actor externo establecida. Este modelo es más útil cuando existe un entorno propicio para las cadenas de valor, y cuando el potencial para la facilitación permanente y la prestación de servicios puede, eventualmente, transferirse de actores temporales a permanentes. A veces, este actor recibe el nombre de agente ético o intermediario honesto. Entre las funciones del agente ético están las siguientes:

- Supervisión y alcance en toda la cadena;
- Comprensión del modelo y de la red del proveedor, así como el soporte y la mejora que se necesitarían para suministrar a un comprador más formal y exigente;
- Facilitar la coinversión.

**Plataformas de múltiples partes interesadas.** Como los actores de la cadena de valor comparten las mismas restricciones e intereses, también tienen un incentivo para colaborar a nivel multisectorial. El propósito de colaborar en este nivel es el aprendizaje mutuo y el acceso conjunto a servicios de apoyo, especialmente información y capacitación. Este tipo de colaboración reúne a las cooperativas locales y a las empresas individuales en un nivel superior (a menudo, nacional) y, por lo tanto, requiere otras formas de organización.

En mercados amplios con un gran número de operadores que compiten entre sí y muchos canales de mercadeo paralelos y, en general, en mercados al contado poco organizados, las intervenciones no pueden limitarse al micronivel. Aquí, la mejora supone abordar los vínculos comerciales a gran escala, cambiando las condiciones conforme a las cuales se celebran los contactos comerciales. Las soluciones deben beneficiar al mercado en general. Esto significa que las intervenciones de los facilitadores deben referirse, en primer lugar, al nivel macro de las instituciones de mercado y de los servicios de ayuda públicos, mientras que la colaboración con empresas individuales se limita a inversiones piloto y asociaciones público-privadas.

## HERRAMIENTAS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

### LIENZO DE MODELO EMPRESARIAL («BUSINESS MODEL CANVAS»)

El lienzo de modelo empresarial es una plantilla de gestión estratégica y de *lean startup* para desarrollar nuevos modelos empresariales o documentar los existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de valor, la infraestructura, los clientes y las finanzas de una empresa o producto. El siguiente cuadro enumera las categorías del lienzo de modelo empresarial con una descripción de cada una.

Cuadro 17. Segmentos del lienzo de modelo empresarial

Categoría	Descripción
<b>Cientes</b>	Compradores, comerciantes o consumidores (♀♂)
<b>Propuesta de valor</b>	Una declaración que describe el valor único de los productos de una empresa o grupo
<b>Canales</b>	La forma en que el grupo planea entregar el producto al comprador
<b>Relaciones con clientes</b>	Cómo planea el grupo identificar compradores y crear y mantener relaciones con ellos (♀♂)
<b>Recursos clave</b>	Los aportes y recursos que el grupo utiliza para producir el producto
<b>Actividades clave</b>	Las actividades que el grupo planea realizar para producir el producto
<b>Servicios de negocios y socios</b>	Servicios y socios que el grupo utiliza para producir y comercializar su producto
<b>Estructura de costos</b>	Los costos en que incurre el grupo para producir y comercializar el producto

A continuación, se muestra un ejemplo de un lienzo de modelo empresarial elaborado por APROCA, en Ecuador.

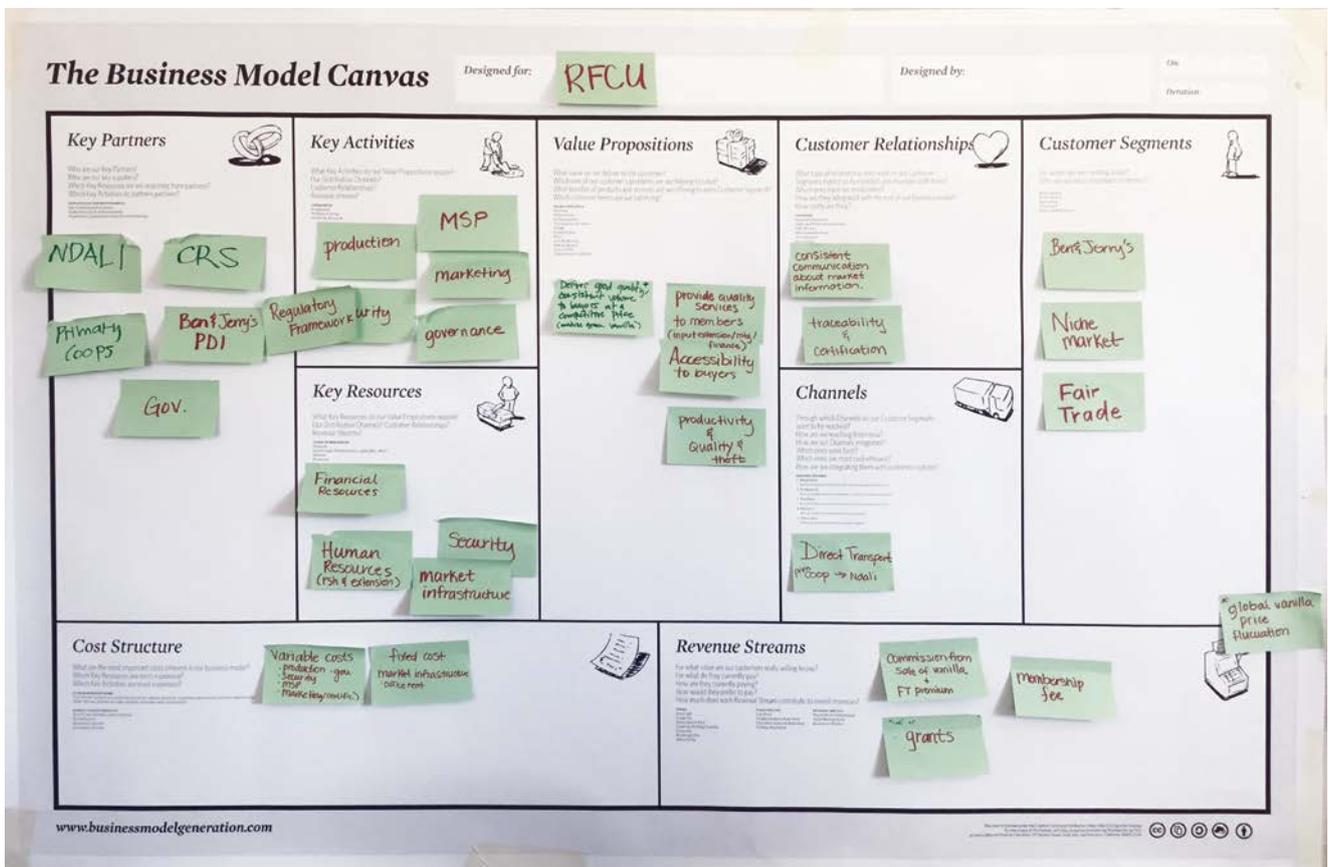


Figura 21. Ejemplo de lienzo de modelo empresarial para APROCA Ecuador

## HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN COOPERATIVA

Se trata de un método de evaluación que CRS ha utilizado en dos regiones del mundo, y ofrece una evaluación de un negocio de agricultores sobre la base de varias categorías de operaciones comerciales. La evaluación se lleva a cabo con la empresa del agricultor, y los resultados se comparten a través de una tarjeta de puntuación para que la empresa pueda saber qué está haciendo bien y qué necesita mejorar. Las categorías de la evaluación son las siguientes: planificación estratégica y empresarial; alianzas empresariales; lugares de mercado y relaciones; gestión contable y financiera; prestación de servicios financieros y técnicos; recursos humanos; igualdad de género; prácticas de producción sostenibles; gobernanza; comunicación interna y externa; influencia en las prácticas y políticas; y liderazgo. La herramienta completa está disponible como anexo a este manual.

## PERSPECTIVA DEL ALCANCE

Se trata de una herramienta en línea para evaluar la organización de los agricultores y el profesionalismo y la capacidad de las PYME. Tiene cuatro componentes principales: 1) herramientas y sistemas de medición, para evaluar el nivel de profesionalismo, las oportunidades y las necesidades de las organizaciones de agricultores; 2) herramientas de desarrollo de capacidades para mejorar los niveles de profesionalismo; 3) guía de aplicación del programa, para estandarizar las formas en que las organizaciones de agricultores pueden realizar programas y asociaciones; 4) sistemas de gestión de datos para aprender y reivindicar el éxito del programa. Actualmente, CRS está considerando la posibilidad de adoptar esta herramienta para su uso en todo el organismo. En el **Anexo 6.1** vea una presentación de la herramienta.

## AYUDAR A LAS ORGANIZACIONES DE AGRICULTORES A GESTIONAR LOS RIESGOS

### GESTIÓN DE RIESGOS

Los pequeños agricultores, especialmente las mujeres, enfrentan muchos riesgos al buscar una participación más permanente en las cadenas de valor. La volatilidad de los precios causada por la inestabilidad del mercado; la inestabilidad de la producción derivada de las condiciones climáticas imprevisibles y del cambio climático; los requisitos de seguridad alimentaria fluctuantes y los cambios repentinos en la política pública, el aumento de la violencia de género y el acoso son algunos de los principales factores de riesgo que enfrentan los agricultores cuando buscan un medio de vida en el terreno agro-empresarial. Es importante que los agricultores comprendan los riesgos que asumen al trabajar dentro de los programas de la cadena de valor y que el equipo pueda desarrollar medidas de mitigación de riesgos en respuesta a estos factores.

### IDENTIFICAR RIESGOS

Un riesgo es cualquier factor que puede ocasionar pérdidas, daños, peligro o lesiones. Hay cuatro tipos principales de riesgos: riesgos financieros, riesgos operacionales, riesgos de reputación y riesgos relacionados con los empleados.

### RIESGOS FINANCIEROS

El riesgo financiero se refiere al dinero que fluye dentro y fuera de la empresa agrícola y la posibilidad de que ocurra una pérdida financiera. Los ejemplos de riesgos financieros incluyen:



Este recolector de bananas y mayorista en Madagascar compra racimos de bananas todas las semanas a los pequeños agricultores del lugar, y los transporta en camión a la ciudad capital. Las bananas constituyen un importante flujo de fondos durante todo el año para los agricultores de especias y café de Madagascar, que intercalan el cultivo de bananas en sus sistemas agroforestales. *Jefferson Shriver/CRS*

- La presión económica externa que puede llevar a cambios en los valores de la moneda, que, a su vez, afecta la importación de insumos, como fertilizantes y agroquímicos, y los precios de los bienes de exportación, como el café o el algodón;
- La pérdida de un proveedor clave o de un cliente clave;
- El incremento en los costos de producción u operacionales; y
- El aumento de las tasas de crédito, los gastos bancarios y las tasas de interés.

## RIESGOS OPERACIONALES

El riesgo operacional se refiere a una falla inesperada en la producción o en el negocio, que puede ser causada por: un efecto climático que conduce a la pérdida de la cosecha; bajos rendimientos o pérdidas de animales debido a sequías, plagas o enfermedades; infestaciones de almacenaje que conducen a grandes pérdidas de calidad; problemas en una etapa de procesamiento clave; inestabilidad política.

## RIESGOS RELACIONADOS CON LOS EMPLEADOS

Los trabajadores también pueden ocasionar riesgos en el negocio, por ejemplo: mano de obra estacional que no está disponible en el momento adecuado, como en la cosecha; falta de conocimiento y/o capacitación; empleados que brindan un servicio deficiente al cliente; alta rotación de personal; robo y acoso.



Agricultor de cacahuets y arroz en el corredor seco en el sur de Madagascar. Este tipo de alimentos básicos se consumen a nivel del hogar, y el excedente se vende en la comunidad y en los mercados municipal e informal. *Jefferson Shriver/CRS*

## RIESGOS DE REPUTACIÓN

La reputación de una empresa está vinculada a las creencias u opiniones que los clientes tienen acerca de una empresa, sus productos y sus servicios. El riesgo de reputación puede ocurrir si se considera que la empresa no es confiable con respecto a que no puede satisfacer las necesidades de calidad y volumen de los compradores, no cumple con los contratos, vende a otros clientes a último momento, no paga los préstamos u oculta casos de acoso. Estos tipos de actividades y de decisiones pueden llevar a una publicidad negativa sobre el negocio, a la crítica de la calidad de los productos y, en algunos casos, a acciones legales.

## RIESGOS RELACIONADOS CON LOS MERCADOS

A menudo, los pequeños agricultores enfrentan decisiones difíciles, en particular sobre qué mercados atender. Al asesorar a los agricultores sobre las oportunidades del mercado, es importante que se combinen con los tipos adecuados de mercados, y el riesgo representa un factor clave para tomar decisiones sobre el mercado adecuado. Muchos mercados sufren altos niveles de volatilidad en los precios, particularmente durante los períodos pico de cosecha, cuando los precios de los bienes caen rápidamente. Los agentes de extensión no deben tratar de vincular a los agricultores más vulnerables con los mercados de mayor riesgo y mayor rendimiento.

## EL USO DE LA MATRIZ DE ANSOFF EN EL ANÁLISIS DE RIESGOS

El uso de la matriz de Ansoff, **Cuadro 18**, es una guía útil para comparar el riesgo con las habilidades, las aspiraciones y la capacidad de los agricultores para asumir riesgos. La matriz de Ansoff es una herramienta que se utiliza para ayudar a una empresa a determinar su producto y su estrategia de crecimiento en el mercado. La matriz asume que las posibilidades de crecimiento dependen de si se trata de un producto existente o nuevo en mercados nuevos o existentes. Al colocar los productos en la matriz de Ansoff, los agricultores y los agentes de campo pueden tener una idea del tipo de estrategia de mercadeo que necesitan desarrollar para tener éxito con el producto objetivo, así como el nivel de riesgo que supone cada estrategia. El riesgo aumenta de 1 a 4, donde 1 es la opción de mercado menos riesgosa y cuatro, la opción de mayor riesgo.

**Cuadro 18. La matriz de Ansoff con los niveles de riesgo**

	Producto existente	Nuevo producto
Mercado existente	1. Penetración del mercado	3. Desarrollo del producto
Nuevo mercado	2. Desarrollo del mercado	4. Diversificación

Comprender los costos básicos y el potencial de pérdida en cualquier mercado debe ser muy claro para los agricultores. Una regla general es que mayores ganancias significan un mayor riesgo: por ejemplo, vender un producto conocido en un mercado conocido es menos provechoso, pero tiene menos riesgos que vender un producto nuevo en un mercado nuevo. La gestión de riesgos implica los dos siguientes aspectos:

- Anticipar cuándo puede ocurrir un evento desfavorable y, si es posible, actuar para reducir las posibilidades de que ocurra; y
- Adoptar medidas que reducirán las consecuencias desfavorables en caso de que ocurra el evento.

## PASOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGOS

El proceso de gestión de riesgos agrícola consta de cinco pasos, que se explican a continuación:

**Paso 1:** Identificar las posibles fuentes de riesgo, como factores ambientales, precios de mercado inestables, consideraciones de género;

**Paso 2:** Identificar los posibles resultados como consecuencia de las fuentes de riesgo, incluidos los períodos de baja producción y los bajos ingresos en el ciclo de producción;

**Paso 3:** Decidir sobre estrategias alternativas;

**Paso 4:** Evaluar las consecuencias de cada posible resultado de cada estrategia; y

**Paso 5:** Evaluar los resultados entre el costo del riesgo y las ganancias que se pueden obtener.



Carlos Cajal/Silverlight para CRS

## ENFOQUES Y ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

Hay una serie de estrategias que los agricultores y los agroempresarios pueden considerar para minimizar el riesgo. Es importante tener en cuenta que, sea cual fuere la estrategia elegida, no es posible evitar el riesgo por completo ya que siempre hay costos directos o indirectos relacionados con la aplicación de una estrategia de administración de riesgos. En las siguientes secciones se explican las estrategias de gestión de riesgos. Consulte el Cuadro 10, donde también se presenta el uso de la matriz de Ansoff en el análisis de riesgos.

### RIESGOS DE PRODUCCIÓN

El riesgo de producción puede ser gestionado mediante la implementación de las siguientes medidas:

- Insumos que reducen el riesgo: los agricultores pueden mejorar las posibilidades de obtener mejores rendimientos si compran insumos de mejor calidad, tales como semillas, fertilizantes, pesticidas y compost de calidad, y si hacen inversiones en la gestión del agua, como el riego;
- Tecnologías de reducción de riesgos, tales como variedades resistentes a la sequía y variedades resistentes a enfermedades y plagas para los cultivos, tecnología de riego para cultivos de alto valor y cría de ganado específicamente para el mercado;
- Operaciones de bajo riesgo, por ejemplo, los pequeños agricultores que siembran un sorgo resistente a la sequía, en lugar de otras variedades que pueden fracasar en caso de sequía;
- La flexibilidad del sistema, que hace posible tomar decisiones rápidas y a corto plazo y cambios en la producción y en las ventas; y

- Técnicas de diversificación de la producción, tales como gestionar varias empresas agrícolas al mismo tiempo o en la misma temporada; participar en la misma empresa agrícola en diferentes lugares; participar en la misma empresa agrícola durante períodos o temporadas sucesivas; y generar ingresos por actividades no agrícolas.
- Los facilitadores pueden ayudar a reducir el riesgo ayudando a las mujeres agricultoras a acceder y controlar los insumos y tecnologías que reducen el riesgo y a fortalecer su poder de decisión sobre aquellas determinaciones que afectan la adopción de operaciones de bajo riesgo.

## RIESGO DE MERCADEO

El riesgo de mercadeo es el resultado de la variabilidad de los precios de los productos y de la incertidumbre de los precios futuros del mercado. Puede abordarse mediante las siguientes estrategias de gestión de riesgos: distribuir las ventas almacenando un cultivo después de la cosecha hasta que pueda venderse en diferentes momentos y para obtener mejores precios; mejorar la rentabilidad mediante la venta directa a los consumidores finales; realizar acuerdos contractuales anticipados con los compradores, garantizando así un precio fijo del producto; desarrollar confianza con los compradores para obtener la mejor oferta y maximizar las ganancias; realizar un seguimiento de los precios de mercado relevantes para sus productos.

## RIESGOS FINANCIEROS

El riesgo financiero es causado por la incertidumbre y el endeudamiento para financiar las operaciones agrícolas. Se puede abordar mediante las siguientes estrategias: los agricultores que ahorran para futuras inversiones pueden comprar insumos con menos necesidad de pedir préstamos, lo que reduce su exposición a la deuda; aumentar el capital disponible para los agricultores a través de préstamos, lo que les permite ampliar sus operaciones, teniendo en cuenta que tienen que cumplir con las obligaciones financieras de pagar el préstamo; mejorar la toma de decisiones de las mujeres en cuanto al uso de préstamos y ahorros para que puedan aplicar el préstamo a su negocio y reembolsarlo. Mejorar la liquidez mediante la venta de activos que se convierten más fácilmente en efectivo; generar ingresos adicionales mediante el arrendamiento de activos (por ejemplo, tierra, maquinaria y equipo), lo que permite al agricultor usar equipo que quizá no habría sido rentable comprar; administrar el tiempo de las inversiones, por ejemplo, mediante la distribución de las compras a lo largo de varios meses, en lugar de comprar todo el equipo al mismo tiempo; cuando sea posible, los agricultores deben asegurar las operaciones contra riesgos importantes, como muerte, accidentes y enfermedades, así como incendios y pérdidas de cultivos por tormentas o inundaciones.

## RIESGO INSTITUCIONAL

El riesgo institucional puede minimizarse y gestionarse mediante: la formación de grupos de productores de agricultores que trabajan juntos en relación con el ahorro, la **movilización de crédito**, la prestación de servicios y compras, y el mercadeo a granel; establecer cooperativas, que facilitan los beneficios de: comprar insumos y suministros a granel; compartir el transporte para reducir costos; negociar el cobro con los compradores; movilizar el ahorro y el crédito con los socios.

## GESTIÓN DE SEGUROS

Otro medio para reducir el riesgo es a través del seguro. En la actualidad, pocos agricultores en el mundo en desarrollo y, especialmente, aquellos que trabajan en la agricultura de secano, tienen acceso a un seguro. Esto significa que los agricultores se muestran reacios a invertir demasiado en un solo negocio debido a los riesgos de fracaso y pérdidas. El sector financiero está haciendo un esfuerzo por invertir en sistemas de seguros indexados (en base a índices climáticos); pero, hasta la fecha, las primas generalmente son altas y los sistemas de pago tienen limitaciones basadas en la resolución

de los datos disponibles. A pesar de estos desafíos, en el futuro, el uso del seguro será una parte importante del enfoque de reducción de riesgo para los agricultores.

**Seguro indexado (basado en índices climáticos)** es un sistema de seguro en que el pago está vinculado a las condiciones ambientales evaluadas mediante el uso de índices (estrechamente relacionados con las pérdidas de la producción agrícola), como la lluvia, la velocidad del viento, la temperatura y los niveles de vegetación.

Los instrumentos específicos de gestión de riesgos incluyen:

- El desarrollo y la adopción de tecnología (I+D, tecnología postcosecha, desarrollo de software, TI, programas educativos);
- Prácticas de gestión empresarial (por ejemplo, diversificación agrícola, certificación, gestión justo a tiempo, control de inventario, prácticas de seguridad alimentaria, planificación logística, sistemas de alerta temprana);
- Instrumentos financieros (por ejemplo, crédito, seguros, financiación de almacenamiento);
- Inversión en infraestructura (transporte y comunicaciones, energía, informática y transferencia de conocimientos, almacenamiento y manejo, instalaciones de procesamiento, estaciones meteorológicas);
- Políticas y programas públicos (medidas reguladoras, políticas agrícolas, derechos de propiedad, leyes laborales, gestión de desastres, redes de seguridad); y acción colectiva privada (acción de cooperativas, asociaciones de la industria).

## EJEMPLO DE CASO 1: GESTIÓN DE RIESGOS DE PRECIOS

En la cadena de valor del café, CRS se dedica a la gestión de riesgos de precios. Oikocredit colabora con Fair Trade USA (FTUSA) y CRS para implementar un proyecto que abordará el riesgo más importante que enfrentan los pequeños productores de café para su sustento: la volatilidad de los precios. El café es un producto que sufre grandes variaciones de precios impulsadas por la oferta y la demanda internacionales. Los pequeños agricultores carecen de experiencia y conocimientos suficientes para aplicar estrategias que les permitan mitigar este riesgo. Si bien la gestión de riesgos de precios no es un concepto nuevo, las cooperativas aún se esfuerzan por ejecutar estas complejas estrategias y herramientas financieras con éxito. La gestión de riesgos de precios consiste en la mitigación del riesgo asociado a la compra y venta de un producto (café en este caso) a lo largo del tiempo y en un mercado fluctuante. Este riesgo se mitiga mediante el uso de herramientas financieras tales como las opciones derivadas, incluida la compra de opciones de compra y venta y la compra de contratos de futuros. La elección de la herramienta financiera depende de su costo relativo y de las necesidades y el conocimiento del usuario.

El proyecto apoya la prestación de asistencia técnica y servicios financieros para que las cooperativas de café desarrollen la capacidad de poner en práctica directamente la gestión de riesgos de precios. Muchas cooperativas de café en la región ya tienen una sólida comprensión de la mecánica de la compra, la venta y los contratos de futuros. Sin embargo, gran parte del conocimiento se concentra a nivel de la gestión de las cooperativas y, posiblemente, incluso con algunos miembros de la junta directiva de las cooperativas. Son pocas las entidades que administran sus propias estrategias de gestión de riesgos de precios, ya que esta se considera demasiado compleja para abordar de manera independiente. Además, muchas tampoco cuentan con los sistemas básicos de gestión contable o de inventario para administrar de

manera eficaz los flujos de fondos y las existencias de café. El conocimiento y la comprensión de los beneficios de implementar gestión de riesgos de precios son, también, muy limitados a nivel de los pequeños agricultores, ya que las lecciones aprendidas durante las capacitaciones no llegan al nivel de la granja.

El proyecto de gestión de riesgos de precios tiene como objetivo reunir a los actores clave de la cadena de valor que comparten una visión común para abordar los desafíos de la agricultura sostenible y la inclusión de los pequeños agricultores en los mercados de alto valor.



Alefa pasa por una tienda local para comprar una pastilla de jabón.  
*Georgina Goodwin para CRS*

## Capítulo 7

# Compromiso del sector privado y cadenas de valor

---

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Comprender el lugar del sector privado en el trabajo de desarrollo y cómo trabaja CRS con los actores de compromiso del sector privado (PSE, por sus siglas en inglés)
- Comprender cómo usar las herramientas básicas para involucrar al sector privado

### ¿POR QUÉ INVOLUCRAR AL SECTOR PRIVADO?

Las ONG trabajan sistemáticamente con los sectores público y privado en tareas de desarrollo de mercado para alcanzar una mayor sostenibilidad del sistema. El sector privado, con incentivos adecuadamente alineados, continuará brindando servicios a la comunidad agrícola más allá del final de un proyecto financiado por donantes.

Para promover un mayor panorama de resultados sostenibles, la industria del desarrollo está saliendo de un modelo de servicios gratuitos a arancelados, en una transición de los donativos hacia la **coinversión** de los participantes del proyecto, incluidos los agricultores y otros actores de la cadena de valor. La coinversión es una señal segura de «jugarse el pellejo», lo que demuestra que todas las partes están realmente comprometidas con el programa. Los donativos distorsionan los incentivos, animan a los socios a realizar actividades que no harían por sí mismos y que probablemente cesarán cuando finalice el proyecto. Las coinversiones requieren mucha más planificación y también conducen a una autoselección de las partes que están realmente interesadas y de las actividades que todos los involucrados consideran que valen la pena. Sin embargo, esto no significa excluir a los pobres o a las mujeres. La participación en la cadena de valor puede adaptarse para satisfacer las necesidades de la mayoría de los clientes o ir acompañada de intervenciones de género para promover la intervención de las mujeres, pero el principio es que todas las personas invierten conjuntamente.

Una vez que finaliza el proyecto y que CRS se retira, el objetivo es que todas las actividades de la cadena de valor continúen: la definición de sostenibilidad. Para lograrlo, los facilitadores de la cadena de valor deben tener un plan y una visión claros para la facilitación y para hacer la transición. ¿Quién hará qué actividad? ¿Quién pagará por esa actividad?

### HERRAMIENTA: MATRIZ ¿QUIÉN HACE?/¿QUIÉN PAGA?

La sostenibilidad de las actividades del programa es un requisito clave para la mayoría de los donantes. Evitar la prestación directa de servicios, o convertirse en parte de la cadena de valor, es una primera regla. Las ONG a menudo ignoran esta regla en su impulso por alcanzar el éxito. La aplicación de la sencilla herramienta de la matriz *¿quién hace?/¿quién paga?* obliga a los profesionales a pensar a través de la visión del proyecto y a evitar la trampa de proporcionar demasiada asistencia directa.

Durante la fase de diseño del proyecto, los profesionales deben realizar un análisis de la prestación del servicio y de quién paga. Por ejemplo, una función de servicio crítica para la cadena de valor podría ser «servicios de extensión de agronomía». En la situación actual, puede ser realizado por el gobierno y pagado por el gobierno, pero con agentes insuficientes. El profesional debe hacer la pregunta: «¿Cuál es la visión que queremos ver en el futuro?» La opción es que el sector privado preste esos servicios. ¿Quién los paga? Quizás los agricultores, como parte del precio de los insumos que compran al proveedor de insumos. Tal vez los grandes compradores, que se beneficiarían de la mayor calidad del producto que garantizarían los servicios de extensión. Es tarea de CRS explorar esos incentivos y diseñar un proyecto que funcione con ellos, no en contra de ellos. ¿Qué actividades puede realizar CRS para que la columna «quién paga» no incluya a CRS y a otros actores de las ONG de forma indefinida?

SITUACIÓN ACTUAL			VISIÓN FUTURA		
Funciones	Actores		Funciones	Actores	
	¿Quién hace?	¿Quién paga?		¿Quién hace?	¿Quién paga?
CADENA PRINCIPAL			CADENA PRINCIPAL		
NORMATIVA E INFRAESTRUCTURA			NORMATIVA E INFRAESTRUCTURA		
SERVICIOS			SERVICIOS		

Marco para definir la sostenibilidad futura: matriz *¿quién hace?/¿quién paga?*

Los profesionales deben completar el formulario durante la fase de diseño del proyecto. Por ejemplo, una función de servicio crítica para la cadena de valor podría ser «servicios de extensión de agronomía». En la situación actual, el servicio puede ser prestado por el gobierno y pagado por el gobierno, pero con agentes insuficientes. El profesional debe hacer la pregunta: «¿cuál es la visión que queremos ver en el futuro?» La opción es que el sector privado preste esos servicios. ¿Quién los paga? Quizás los agricultores, como parte del precio de los insumos que compran al proveedor de insumos. Tal vez los grandes compradores, que se beneficiarían de la mayor calidad del producto que garantizarían los servicios de extensión. Es tarea de CRS explorar esos incentivos y diseñar un proyecto que funcione con ellos, no en contra de ellos. ¿Qué actividades puede realizar CRS para que la columna «¿quién paga?» no incluya a CRS y a otros actores de las ONG?

## INVOLUCRAR AL SECTOR PRIVADO - ¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE CRS?

El compromiso del sector privado consiste en aprovechar el poder del sector privado para ayudar a abrir nuevas oportunidades y reducir la pobreza crónica. Se trata de ayudar al sector privado a cambiar la forma en que hacen negocios para que sus actividades beneficien a los pobres y a las mujeres, mientras que su negocio se beneficia. Se trata de darle participación al sector privado de manera activa durante el proceso de diseño del programa y de mantener ese compromiso durante todo el programa. Ejemplos del compromiso del sector privado incluyen el establecimiento de una relación con empresas de consultoría técnica que brinden capacitación o servicios de desarrollo empresarial a los agricultores. Esto podría incluir trabajar con empresas de suministro de insumos para que identifiquen nuevos mercados y nuevos puntos de venta para que los agricultores remotos ♂♀ puedan acceder a semillas de calidad. También incluye la creación de relaciones con empresas de todos los tamaños, desde micro, pequeñas y medianas empresas (MPYME) hasta corporaciones regionales, nacionales y multinacionales, que puedan desarrollar nuevos modelos empresariales que incluyan a los agricultores ♀♂ y apoyen la igualdad de género.



Carlos Cajal/Silverlight para CRS

Un compromiso del sector privado **no es**:

- Una relación de donantes donde creamos pequeñas empresas y entregamos equipo al sector privado como parte de los participantes o beneficiarios del programa;
- Un programa de responsabilidad social corporativa limitada (RSC) en que el actor del sector privado brinda apoyo financiero o material solo para cumplir con objetivos de relaciones públicas;
- Una relación de ayuda material donde el sector privado dona bienes a los agricultores.

La experiencia de las ONG muestra que hay cinco enfoques principales que debemos adoptar en los programas de PSE: <sup>41</sup>

**FACILITADOR:** un aspecto importante de la sostenibilidad es la facilitación. En lugar de que CRS implemente actividades directamente, encontramos formas de reunir a los actores locales para hacer el trabajo y simplemente actuamos como un «conector», construyendo relaciones, llenando vacíos de conocimiento, apoyando la igualdad de género y ofreciendo «tutoría» para las acciones de los actores locales permanentes. Al asumir una función de apoyo y promover las relaciones entre los actores locales, nos aseguramos de que las actividades puedan continuar sin la participación de CRS. Las intervenciones de facilitación específicas pueden adoptar distintas formas, tales como:

- Reunir a los actores de la cadena de valor para abordar problemas comunes;
- Conectar a los agro-distribuidores con las organizaciones de agricultores, para que los agricultores sepan dónde pueden obtener semillas de calidad;
- Promover una competencia para desarrollar y ampliar el uso de nuevas tecnologías; y
- Vincular a los importadores con los puntos de venta minoristas rurales con el fin de aumentar la disponibilidad de productos de energía alternativa.

<sup>41</sup> Adaptado de Mercy Corps, «Private Sector Engagement Toolkit» (caja de herramientas de compromiso del sector privado)

Idealmente, tratamos de limitar nuestra función en los programas de compromiso del sector privado a la facilitación, pero es posible que tengamos que agregar funciones adicionales —que se enumeran a continuación—debido a las brechas en el mercado.

**Servicios de asistencia técnica:** En muchas situaciones, CRS proporciona asistencia técnica al sector privado o a otros actores para aumentar la capacidad para cumplir su función existente o para asumir nuevas funciones. Eso incluye proporcionar conocimientos técnicos del sector sobre sistemas de producción, aprender sobre grupos de ahorro, planificación empresarial y gobernanza, modelos empresariales, estudios de mercado, vínculos con el mercado, igualdad de género y tutoría.

**Inversionista público:** En algunas circunstancias, CRS invertirá conjuntamente con una empresa para incentivar un nuevo enfoque. Esto puede hacerse para probar y demostrar la viabilidad de un nuevo concepto, estimular un cambio de comportamiento, apoyar una fase piloto o de inicio. La coinversión se realiza esencialmente para «reducir el riesgo» del nuevo producto, expandirse hacia una nueva área o fomentar la aceptación.

Existen algunas situaciones en las que CRS proporciona asistencia técnica y subvenciones a una empresa. Un ejemplo es la provisión de una subvención a una IMF para cubrir los costos operativos iniciales, establecer una garantía de préstamo, o capitalizar una IMF para que pueda otorgar préstamos a las MPYME objetivo.

Las subvenciones a empresas privadas deben estructurarse de manera de garantizar que todos los fondos se utilicen para los objetivos específicos del programa y que no generen ganancias excesivas para la empresa o sus propietarios. También es importante asegurarse de que la subvención se utilice para costos de corto plazo y/o iniciales y que la actividad pueda continuar sin un subsidio continuo.

**Inversionista privado:** en algunas circunstancias, CRS puede aportar capital de inversión a un negocio como parte de un programa de compromiso del sector privado. Este tipo de préstamo podría ser **deuda** o **inversión de capital**. Estos tipos de préstamos se otorgan cuando no existe financiación del sector privado, o cuando el sector privado no está dispuesto a invertir debido al riesgo percibido.



Planta procesadora hortícola en Tanzania. Los pequeños agricultores venden la materia prima a un comerciante que lava, selecciona y envasa los vegetales frescos para los mercados nacional y de exportación.

## PRINCIPIOS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS<sup>42</sup>

Cuando facilitamos y fortalecemos las relaciones entre los pequeños agricultores ♂♀ y el sector privado, debemos considerar cuáles son nuestros principios rectores.

### ¿QUÉ ES EXACTAMENTE UN NEGOCIO INCLUSIVO?

*El Banco Mundial define un negocio inclusivo como un enfoque del sector privado para proporcionar bienes, servicios y medios de vida de forma comercialmente viable, ya sea a escala o ampliable, a las personas que se encuentran en la base de la pirámide económica al hacerlas parte de la cadena de valor del negocio principal como proveedores, distribuidores, minoristas o clientes.*

<sup>42</sup> Link 2.0, CIAT

El Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) desarrolló una lista de principios comerciales inclusivos a los que denominan el Nuevo modelo empresarial. Estos principios se pueden utilizar para ayudarnos a pensar sobre el desarrollo y la evaluación de las relaciones comerciales. De este proceso surgen muchas preguntas que están relacionadas con cada una de estas áreas principales (ver el **Anexo 7.1**). Los resultados pueden utilizarse como punto de partida a fin de considerar los niveles de inclusión para los productores a pequeña escala. Los principios resaltan los factores de éxito para mejorar la inclusión, la equidad, la durabilidad y la estabilidad financiera en las relaciones comerciales entre los pequeños productores y los compradores formales.

El objetivo es evaluar la imparcialidad de la relación comercial y, cuando sea necesario, identificar acciones para mejorar la inclusión. Los principios del Nuevo modelo empresarial no son una varita mágica que automáticamente logrará la inclusión de los pequeños agricultores. Estos principios no deben usarse como una lista de verificación sino como guías para evaluar y mejorar los modelos empresariales.<sup>43</sup>

**Principio #1: Colaboración en toda la cadena.** La resolución de problemas, tanto en los aspectos comerciales como sociales del Nuevo modelo empresarial, significa que todos, o la mayoría, de los actores de la cadena necesitan establecer objetivos compartidos para la colaboración.



**Principio #2: Vínculos de mercado efectivos.** Los agricultores y sus organizaciones deben estar vinculados a un mercado estable que no solo les brinde acceso a servicios clave, sino que también tenga una clara señalización en términos de estándares de calidad, volumen y precio (principio 4). Estos vínculos deberían contribuir a mejorar los medios de vida de los productores.



**Principio #3: Gobernanza justa y transparente.** La gobernanza justa y transparente se refiere al establecimiento y a la aplicación de estándares de calidad claros y coherentes, compromisos claros para comprar y vender ciertos volúmenes de productos de cierto nivel en determinados momentos y procesos equitativos de gestión de riesgos.



**Principio #4: Acceso equitativo a los servicios.** Uno de los desafíos especiales que enfrentan los pequeños productores es obtener acceso a servicios tales como financiación, información de mercado y las mejores prácticas agronómicas que podrían mejorar la calidad, el rendimiento, la seguridad alimentaria y las prácticas ambientales.



**Principio #5: Innovación inclusiva.** Los nuevos modelos empresariales promueven la innovación en productos, servicios y procesos que sostienen a múltiples actores a lo largo de la cadena. Las innovaciones deben desarrollarse junto a los pequeños agricultores ♀♂ y no para ellos. El desarrollo de la innovación inclusiva promueve la competitividad, mejora el valor comercial de bienes y servicios y, cuando los socios comparten los beneficios, fomenta negocios más duraderos.



**Principio # 6: Medición de resultados.** Hay un dicho en los negocios que establece que «no se puede administrar lo que no se mide». Se requieren indicadores y planes de monitoreo para evaluar la salud de la relación comercial en curso, tanto como un negocio con fines de lucro como en su eficacia como vehículo para el desarrollo de la comunidad.

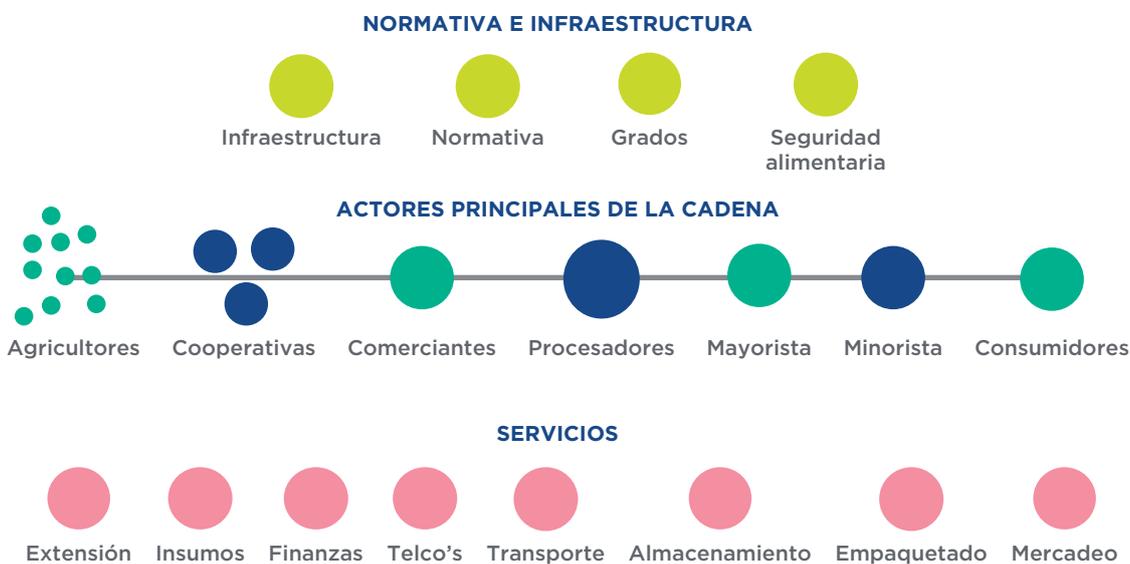


43. Lundy, M., Amrein, A., Hurtado, J. J., Becx, G., Zamierowski, N., Rodríguez, F., & Mosquera, E. E. (2014). Metodología LINK: una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Versión 2.0. Cali, CO: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

**Aplicación de los principios:** De la teoría a la práctica. La herramienta del CIAT para evaluar la aplicación de los principios orientadores hacia relaciones comerciales más duraderas e inclusivas es un método de tarjeta de puntuación para evaluar las relaciones comerciales en relación con cada uno de los principios. Los actores de la cadena de valor pueden usar las tarjetas de puntuación para calificar cada criterio según cómo perciben su función y/o negocio y otros actores de la cadena con los que interactúan (es decir, productores, compradores, proveedores, servicios de asistencia, etc.). La calificación se basa en una escala de seis puntos que va desde «totalmente de acuerdo» a «totalmente en desacuerdo».

## COMPROMISO DEL SECTOR PRIVADO - ¿DÓNDE COMENZAR?

### TRES NIVELES BÁSICOS DE UNA CADENA DE VALOR



El primer paso consiste en volver al mapa de la cadena de valor y colocar a todos los actores de la cadena de valor en su posición. Luego, el facilitador puede trabajar con los actores para analizar cada una de las relaciones representadas entre los actores de la cadena, en forma transversal y entre los tres niveles principales: normativa e infraestructura, actores de la cadena central y servicios. Las relaciones que se examinarán incluyen aquellas entre actores del sector privado y agricultores, así como las relaciones entre actores que actualmente no involucran al sector privado en absoluto. ¿Existe una relación o prestación actual de bienes y servicios que podría resolverse mejor con la participación del sector privado?

En cada conexión de la cadena, debemos preguntarnos si la relación comercial está funcionando bien. Sea práctico en el uso de esta herramienta. **No** necesita hablar de todos los actores, consultar su mapa de la cadena de valor y el lienzo de su modelo empresarial y tratar las relaciones más críticas para sus clientes objetivo. En el centro de cualquier modelo empresarial se encuentra la propuesta de valor que ofrece la empresa a sus potenciales clientes. En cualquier relación comercial, la propuesta de valor debe abordar las necesidades de los clientes.

## CREAR UNA RELACIÓN DONDE «TODOS GANAN»

La identificación de los puntos débiles en una relación comercial es una forma útil para que ambos actores expresen inquietudes y comprendan si los socios comerciales pueden abordar los problemas y cómo pueden hacerlo. Si hay maneras en las que un proveedor puede encontrar mejores modos de apoyar a sus compradores, se pueden hacer cambios para crear una relación donde «todos ganan». ¿Cuál es el problema para los agricultores? ¿Cuál es el desafío para el comprador? ¿Cómo podemos solucionarlo? A menudo, las personas no son conscientes de los problemas de los demás, por lo que algunas soluciones son posibles.

Existe una amplia gama de intervenciones de compromiso del sector privado pero, en la práctica, las ONG que incluyen a CRS intervienen con mayor frecuencia en las siguientes áreas:

- Establecimiento de relaciones más fuertes entre agricultores y **proveedores de insumos**;
- Relaciones de agricultores y procesadores con los **servicios financieros** (ilustrado, a continuación, con el ejemplo de Etiopía GRAD); y
- Relaciones entre agricultores y **compradores o procesadores** (ilustrado con Tomato Jos, más arriba).

### EXEMPLE DE RELATION PROFITABLE À TOUS : TOMATO JOS AU NIGÉRIA

CRS Nigéria a établi un partenariat avec Tomato Jos Farming and Processing Limited, entreprise solidaire nigériane et entreprise de transformation de tomates, pour s'assurer que les petits agriculteurs profitent des débouchés que peut offrir la transformation de tomates. Ensemble, CRS et Tomato Jos mettent actuellement à l'essai un nouveau modèle d'inclusion des petits exploitants pour la production et la fourniture de tomates. Tomato Jos forme les agriculteurs aux meilleures pratiques agricoles afin qu'ils puissent augmenter leurs rendements, en passant de la moyenne nigériane de 7 t/ha à la moyenne mondiale de 35 t/ha. CRS aide les agriculteurs à s'organiser en groupements paysans et à renforcer leur capacité de commercialisation. Ensemble, les agriculteurs peuvent utiliser leur pouvoir de négociation pour obtenir un prix équitable. Grâce aux rendements plus élevés et au lien direct avec un acheteur, les producteurs de tomates au Nigéria peuvent gagner jusqu'à cinq fois plus que par le passé et ont un moyen de subsistance durable en produisant des tomates.

#### Producteurs de tomates

##### Problèmes :

- Manque de connaissances en agronomie
- Absence d'acheteur garanti
- Crédit pour les intrants

##### Produits et services :

Tomates au volume



#### Tomato Jos

**Problèmes :** Absence de source constante et fiable nécessaire à la fabrication de concentré de tomate

##### Produits et services :

Marché garanti

Les agriculteurs peuvent offrir à Tomato Jos leurs récoltes de tomates et en échange Tomato Jos leur offre un débouché garanti. Tomato Jos fournit aux agriculteurs des semences et des engrais à crédit et les services techniques d'accompagnement qui leur permettent de répondre aux exigences en matière de qualité et de volume. Tomato Jos a mis en place un mécanisme de production en sous-traitance avec les agriculteurs, ainsi qu'un modèle d'agriculteurs chefs de file, puis a acheté les tomates des agriculteurs en déduisant le coût des intrants. CRS a facilité l'établissement de cette relation en aidant Tomato Jos à concevoir et gérer le modèle de production en sous-traitance et en aidant les agriculteurs à construire et renforcer leur coopérative afin de mieux répondre aux besoins de leurs membres et de négocier avec Tomato Jos.



Jennifer Hardy/CRS

## MÉTODOS DE FORTALECIMIENTO DE LOS VÍNCULOS COMERCIALES PRIVADOS

El fortalecimiento de los vínculos comerciales a través de acuerdos de venta o contratos tiene varios propósitos. Este enfoque ofrece mayor seguridad a las organizaciones de agricultores y permite que ambas partes del acuerdo entiendan completamente las condiciones de la venta. La contratación ayuda a hacer la transición entre ventas informales y acuerdos más formales con compradores nacionales o internacionales. Por lo general, los contratos mejoran la distribución de los beneficios y suavizan la volatilidad en las ventas, lo cual es altamente deseable para la mayoría de los pequeños propietarios. El uso de la contratación también mejora la eficiencia de la transacción comercial, reduciendo los costos de supervisión del contrato y los costos de información, y genera confianza entre los socios comerciales.

A medida que las cadenas de valor mejoran en productos de mayor valor, los tipos de relaciones contractuales entre proveedores y compradores evolucionan: los productos estándar, como el maíz o el trigo, se negocian principalmente en mercados al contado (transacciones entre partes independientes), ya que muchos productores pueden cumplir con la calidad estándar. Tanto los proveedores como los compradores pueden cambiar fácilmente entre los socios comerciales. En el caso de productos de alto valor, perecederos o de marca, se requieren formas de contratación más sofisticadas para garantizar la calidad y confiabilidad del suministro. Por lo tanto, la mejora del producto implica acuerdos contractuales más definidos, que requieren una mayor estandarización y disciplina por parte de los proveedores. Las diferentes

formas de acuerdos contractuales se enumeran en el cuadro a continuación. La lista está organizada en orden creciente de detalle y obligaciones mutuas.

**RECUADRO 3 CONCEPTO: FORMAS DE ACUERDOS CONTRACTUALES<sup>43</sup>**



**FACILITAR LOS VÍNCULOS COMERCIALES**

Los facilitadores externos pueden ser útiles para facilitar nuevas relaciones contractuales. Sin embargo, hay que tener en cuenta que todos los vínculos comerciales son relaciones comerciales con responsabilidad privada. Los facilitadores externos no deben interferir en la realización de contratos y en la imposición de condiciones. Los facilitadores deben reflexionar cuidadosamente sobre su función en la promoción de los vínculos comerciales privados, para evitar distorsiones en el mercado y que todos los socios sean tratados por igual.

Los contratos piloto pueden servir como modelo para otros y su uso se puede ampliar fácilmente. Además, es útil proporcionar borradores de contratos o de acuerdos de ventas, de manera que los socios puedan usar la información para elaborar opciones de negocios más definidas. Si el equipo necesita invertir en el contrato, este tipo de relaciones se pueden justificar si el apoyo externo a la contratación es esencial para establecer algo nuevo, como por ejemplo, abrir un nuevo mercado, y si esta inversión

44 GIZ

en el desarrollo del mercado está cubierta por el plan esperado de retornos en el crecimiento de la facturación y de los ingresos (por consiguiente, una relación costo-beneficio favorable).

## CONSEJOS PRÁCTICOS: ACTIVIDADES QUE SE DEBEN EVITAR AL PROMOVER VÍNCULOS COMERCIALES

*En interés de un uso eficiente de los fondos públicos y un impacto sostenible de las medidas de apoyo, los facilitadores **no** deben...*

- asumir funciones de mercadeo u otras funciones comerciales;
- convertirse en parte de un contrato comercial, por ejemplo, aportar garantías de venta;
- dar un trato preferencial a operadores individuales.

## FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE APOYO EMPRESARIAL

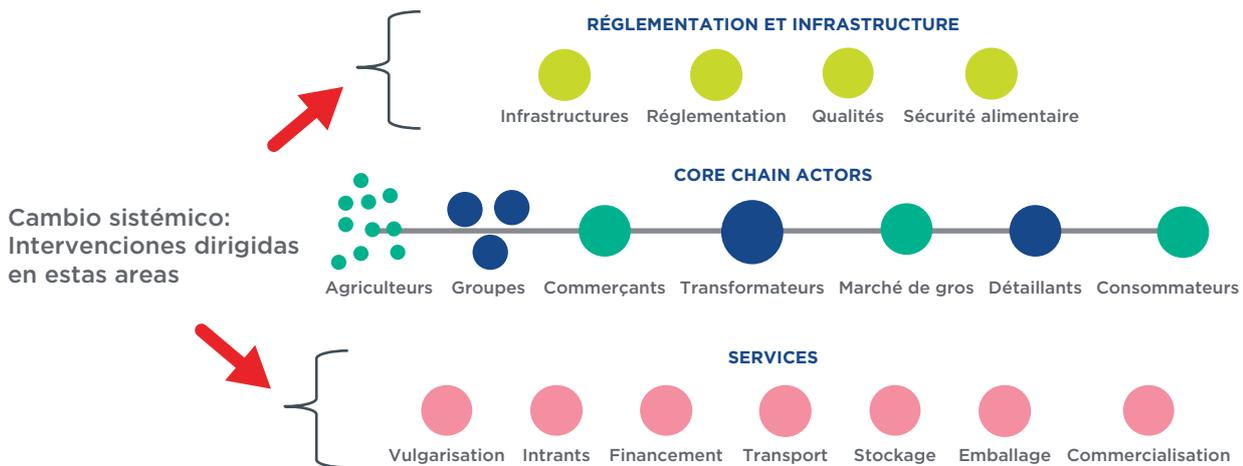
A menudo, la competitividad de las cadenas de valor depende de la disponibilidad y asequibilidad de los servicios. Los servicios son clave para proporcionar acceso a los insumos, el conocimiento, la información y las aptitudes necesarias para mejorar la cadena de valor. A medida que los agricultores participan en cadenas de valor más sofisticadas, las relaciones comerciales generalmente se vuelven más exigentes, especialmente en lo que respecta a los términos y condiciones de venta de los productos. A medida que los agricultores intensifican la producción y los procesadores invierten en maquinaria nueva, estos tipos de mejoras requieren información adicional, nuevas habilidades, mejor logística y, a menudo, estándares de productos más altos. Para asumir estas mejoras, los operadores necesitan un apoyo más especializado.

Sin embargo, muchos de nuestros clientes en proyectos de desarrollo (especialmente las mujeres) tienen acceso limitado a los servicios necesarios, tales como insumos, servicios de asesoría y finanzas. Son demasiado distantes o demasiado costosos. Entonces, existe el peligro de que las ONG intervengan para proporcionar estos servicios. Como se mencionó anteriormente, la función de la ONG es facilitar y encontrar formas de alentar al sector privado a desarrollar modelos empresariales que permitan a más actores acceder a los servicios a precios asequibles.

Como parte del enfoque de cadena de valor, los facilitadores deben desarrollar la capacidad y las relaciones comerciales entre los actores de la cadena central y los proveedores de servicios empresariales. Centrarse en los servicios de apoyo empresarial requiere un enfoque más a nivel de sistemas, ya que los servicios generalmente brindan apoyo a muchos tipos diferentes de actores, y sin duda apoyarán, por ejemplo, a los agricultores que trabajan en muchas cadenas de valor diferentes. Por lo tanto, el soporte de los servicios de desarrollo empresarial aborda algunas de las restricciones subyacentes que impiden el desarrollo efectivo de los sistemas de mercado en torno de las personas pobres.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> «A synthesis of The Making Markets Work for the Poor(M4P) Approach», Springfield Centre (Enfoque de síntesis del trabajo de elaboración de mercados para los pobres (M4P))

## INDUCIR UN CAMBIO SISTÉMICO



- Desde este punto de vista, no se pone énfasis en el NÚCLEO de la cadena de valor
- Cada BDS (servicio de desarrollo empresarial) puede considerarse una cadena de valor; es decir, ¿cuál es la oferta y la demanda para finanzas?

Figura 22. Relevamiento de las maneras de apoyar a las diferentes partes de la cadena de valor

### PROGRAMA «GRADUACIÓN CON RESILIENCIA PARA ALCANZAR EL DESARROLLO SOSTENIBLE» (GRAD, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS) DE ETIOPÍA - APOYO A INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

**Objetivo:** Crear acceso a servicios financieros para hogares con inseguridad alimentaria crónica con un acceso muy limitado o nulo a servicios financieros formales y ubicados, principalmente, en zonas remotas.

#### CRS proporcionó:

- Educación financiera y capacitación en habilidades empresariales para los hogares, de manera que estén preparados para acceder a servicios financieros;
- Un fondo de garantía de préstamos para que las IMF reduzcan los riesgos. La relación mínima entre la garantía de préstamo y el préstamo desembolsado fue de 1 a 2, lo que significa que, por cada fondo de garantía de préstamo en dólares, se requirió que la IMF prestara dos dólares a los HH meta del GRAD.

#### Por su parte, los bancos:

- Acordaron bajar las tasas de interés (15-18%) para estos participantes del programa; y
- Abrir sucursales en lugares cercanos a los HH meta.

**Resultados:** 8.069 HH del CFI (2.456 mujeres y 5.623 hombres) sin acceso o con acceso limitado a los servicios financieros formales obtuvieron préstamos de tres IMF. Se otorgaron cinco rondas de préstamos durante el período de implementación del proyecto. Las IMF recibieron un fondo de garantía de préstamos de un monto de \$682 701 y prestaron \$1 818 691 a 8.069 HH meta. Una vez finalizado el proyecto, el fondo de garantía de préstamos le quedará a las IMF y servirá como fondo rotatorio para esos cuatro distritos objetivo. En otras palabras, las IMF tienen la obligación de continuar brindando servicios financieros en esas áreas después de la eliminación gradual del proyecto.



Pequeños agricultores organizados y empresarios sociales que procesan y exportan productos agrícolas participan en ferias de comercio mundiales para entablar relaciones con los actores de las cadenas de valor. *Jefferson Shriver/CRS*

Un concepto clave de este enfoque es que cada función de apoyo puede verse a través de un lente de oferta y demanda. Cada servicio de desarrollo empresarial puede considerarse como una cadena de micro suministros, es decir, ¿cuál es la oferta y la demanda de servicios financieros que respaldan esa cadena de valor en particular? ¿Cuáles son los desafíos que tienen los actores de las cadenas de valor (tanto hombres como mujeres) para acceder a estos servicios financieros?

Inducir el cambio en este punto de la cadena es menos intrusivo que con los actores principales y evita el peligro de ubicar a la organización de desarrollo en una función directa en la cadena de valor. El cambio en los servicios de apoyo llega a una gama más amplia de beneficiarios, no solamente a aquellos que participan en la cadena de valor que apoyamos directamente, y brinda soluciones sostenibles que duran más allá de la vida útil del programa. El inconveniente del uso de este enfoque es que ofrece resultados de programa más lentos en comparación con la intervención directa, y requiere paciencia.

## VÍNCULOS DE NEGOCIOS

Además de los intereses políticos y estratégicos, las empresas también tienen un claro interés comercial en común, particularmente en las industrias orientadas a la exportación. Las empresas privadas deben encontrar nuevos socios comerciales. El fortalecimiento de las plataformas para contactos de negocios es otra solución para la cadena de valor. Puede tener dos enfoques: la creación de plataformas en una industria o la promoción de empresas para hacer un mejor uso de las plataformas existentes, en particular, para participar en ferias comerciales internacionales.

## PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE CREACIÓN DE VÍNCULOS DE NEGOCIOS

- Facilitar la participación en ferias comerciales y organizar exposiciones
- Las exposiciones se organizan para reunir a operadores y partes interesadas activas en un mercado particular.
- Organizar delegaciones empresariales a los países importadores
- Estas delegaciones comerciales normalmente se llevan a cabo para establecer nuevos contactos comerciales con compradores concretos identificados previamente en el país importador.
- Organizar reuniones entre compradores y vendedores
- Se pueden organizar reuniones entre compradores y vendedores como talleres para intercambiar experiencias.
- Operar plataformas electrónicas B2B
- El objetivo de estas herramientas de Internet es similar a los directorios anteriores, pero normalmente ofrecen información más detallada. Habitualmente, los usuarios pueden completar una solicitud de búsqueda concreta en la que los socios se enumeran de acuerdo a criterios específicos como país, sector o tipo de socio.

## FACILITAR LA PARTICIPACIÓN EN FERIAS COMERCIALES

Se trata de otro enfoque a fin de desarrollar la capacidad de las empresas de pequeña escala para llevar a los productores a las plataformas existentes con el fin de entablar vínculos empresariales. Es una forma de ayudar a las pequeñas empresas a participar en ferias comerciales. Esto expone a los productores y procesadores a un nuevo nivel de interacción con sus competidores y, también, a nuevos compradores. Este enfoque es un instrumento clásico para la promoción de exportaciones.

El ingreso a un mercado de exportación es costoso. Las pequeñas empresas y las empresas emergentes no pueden asumir la inversión en mercadeo de exportación por su cuenta, necesitan cooperar. La capacidad de exportación de la cadena de valor se basa en la colaboración de productores, comerciantes y asociaciones comerciales para presentar un producto de calidad y establecer una marca común. La solución de la cadena de valor reside en la capacidad de hacer ese esfuerzo colectivo. Después de abrir un nuevo canal de exportación, los comerciantes deben mantener los vínculos comerciales por sí mismos y esto debe contar con el respaldo de sus socios en su país.

## ASOCIACIONES CON EL SECTOR PRIVADO (APP Y APPD)

La colaboración entre los sectores público y privado es un concepto común en el desarrollo de cadenas de valor. En este caso, cada uno de los actores debe definir las funciones que desempeña y llegar a una visión común. Las cadenas de valor están compuestas por empresas privadas, y es a través de sus decisiones e inversiones como se logra el progreso económico. La función del sector público es apoyar las zonas no competitivas; a menudo, esto implica asistencia técnica, un mayor acceso a los servicios y ayuda para regular el entorno empresarial y promover una mayor comercialización. Las APP abarcan desde la colaboración informal y de corto plazo hasta los compromisos mutuos vinculantes de largo plazo, según la naturaleza de la cadena de valor.

Más allá de la importancia general de los socios privados, las asociaciones público-privadas para el desarrollo (APPD) son interesantes en el desarrollo de cadenas de valor: los contratos entre un gobierno o una agencia de desarrollo por un lado y una empresa privada particular por el otro, para lograr un objetivo común. Si el interés de una empresa individual coincide con el interés público, la cooperación crea un beneficio para ambas partes. La inversión privada le sirve a la empresa y, al mismo tiempo, genera ventajas para la cadena de valor.

### ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO (APPD) Y ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS (APP): EN QUÉ DIFIEREN

Las APP se utilizan para la prestación de un servicio público por parte de una entidad privada, como proyectos de infraestructura. Las APPD aprovechan la superposición de intereses económicos y de desarrollo para la colaboración, con contribuciones financieras de ambas entidades.

- Proyectos de cooperación entre el sector público y privado
- Planeadas conjuntamente, financiadas e implementadas por empresas o asociaciones empresariales y agencias de desarrollo y otros socios, tales como el estado o la sociedad civil.
- Las agencias de desarrollo brindan desarrollo de capacidades, conocimiento técnico y apoyo a la igualdad de género, y facilitan el diálogo, mientras que las empresas privadas brindan su conocimiento técnico único, invierten capital y utilizan medios innovadores para apoyar el cambio.
- En este acuerdo donde todos ganan, los socios comparten los costos y los riesgos por igual.

Una APPD representa una superposición de intereses públicos y privados

### CONCEPTO DE DPP... SE SUPERPONE AL INTERÉS PÚBLICO Y PRIVADO



## CONDICIONES PREVIAS PARA LAS ASOCIACIONES DEL SECTOR PRIVADO

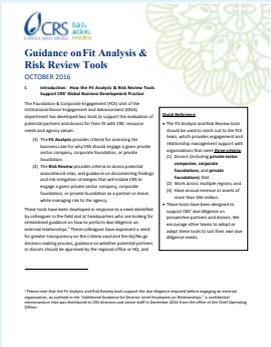
- Se facilita la **compatibilidad** con los objetivos de desarrollo público. Los proyectos deben demostrar un claro resultado de desarrollo.
- El **esfuerzo complementario** beneficia a todos los socios participantes. Las contribuciones públicas y privadas deben complementarse entre sí para que la cooperación permita a ambos socios alcanzar sus objetivos respectivos de manera más eficiente y rentable.
- La **cooperación** no implica subsidios a las actividades centrales de las empresas (subsidiariedad); los fondos del gobierno no se pueden utilizar para respaldar una actividad que la empresa ya iba a emprender, y viceversa.
- En la cooperación, **tanto los socios públicos como privados** invierten recursos propios.

## HERRAMIENTA: FORMULARIO DE RECOPIACIÓN DE DATOS PARA EL SECTOR PRIVADO

El equipo de inversión de impacto de CRS desarrolló una herramienta de recopilación de datos simple para utilizar al entrevistar a empresas del sector privado a fin de evaluar su potencial como socios del proyecto y su capacidad y disposición para establecer relaciones comerciales inclusivas con los beneficiarios del proyecto. Este formulario de recopilación de datos se incluye como Anexo 7.2; el Anexo 7.3 es un modelo de memorando de entendimiento para asociaciones del sector privado.

### INVESTIGAR A LAS EMPRESAS DEL SECTOR PRIVADO: HERRAMIENTAS

Herramienta de investigación (análisis de riesgo y ajuste) de CRS Foundations & Corporate Engagement: [https://global.crs.org/teams/IDEA%20Department/Guidance/IDEA%20Guidance%20on%20Fit%20Analysis%20+%20Risk%20Review\\_Oct2\\_2016\\_FINAL.pdf](https://global.crs.org/teams/IDEA%20Department/Guidance/IDEA%20Guidance%20on%20Fit%20Analysis%20+%20Risk%20Review_Oct2_2016_FINAL.pdf)





# Capítulo 8

## TIC y gestión de datos

---

### RESULTADOS DE LA UNIDAD DE ESTUDIO

Después de completar esta unidad de estudio, debería poder:

- identificar diferentes tipos de servicios de soporte digital; y
- explicar cómo usar los servicios digitales para promover la mejora en la cadena de valor.

La tecnología digital se utiliza para describir todos los dispositivos y métodos analíticos que permiten que las tecnologías de la información y de la comunicación apoyen nuestro trabajo. Esto incluye el uso de computadoras, Internet y, lo que es más importante, la aplicación de servicios de telefonía digital móvil y servicios de Internet, que permite a los agricultores acceder a información y comunicaciones.

El mundo digital está transformando la vida en todo el mundo y, a medida que la infraestructura digital se expande a zonas rurales cada vez más remotas, los agricultores pueden aprovechar estos sistemas para acceder a información, personas, productos, finanzas y mercados. A medida que la red se extiende y se profundiza, más compañías exploran formas de utilizar este puente de información para proporcionar una gama apasionante de servicios digitales a los gobiernos, al sector privado, a los agricultores y a las ONG.

La capacidad de acceder a la información para interactuar con familiares remotos, compartir información y entablar relaciones comerciales es uno de los cambios más profundos que afectan a nuestro mundo actual. A medida que estas tecnologías se generalicen, se convertirán en una parte integral de los sistemas agrícolas. Para las agencias de desarrollo, el desafío consiste en aprovechar las oportunidades digitales para mejorar el desarrollo de la cadena de valor, de modo que la innovación empresarial pueda acelerarse y ampliarse.

**La revolución digital:** Para millones de pequeños propietarios, comerciantes agrícolas y comerciantes rurales, la llegada de los dispositivos móviles ofrece una herramienta de negocios nueva y apasionante que les permite ampliar sus relaciones comerciales con enormes reducciones en el tiempo y el costo de las transacciones. La

mayoría de los actores rurales han ingresado al mundo de la comunicación a través de teléfonos móviles básicos. Sin embargo, la infraestructura móvil se está extendiendo rápidamente a zonas muy remotas y, a medida que los costos de la tecnología continúan bajando, hay pocas dudas de que, pronto, más agricultores usarán teléfonos con funciones y **teléfonos inteligentes**, que les darán acceso completo a Internet. Estos productos y servicios crean, esencialmente, la infraestructura para un mercado digital, y esto brinda a los agentes y a las agencias de desarrollo una nueva forma de interactuar con la comunidad agrícola. Para que estas nuevas formas de interacción con la comunidad agrícola sean inclusivas y permitan el empoderamiento, debemos reconocer que todavía existe una división de género en el acceso a las TIC. Publicación de la FAO 2018 sobre género y TIC: la incorporación del género en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para la agricultura y el desarrollo rural<sup>45</sup> aporta ideas sobre cómo abordar el género en las TIC.

La llegada de los sistemas digitales ofrece una oportunidad de cambio decisiva para trabajar con los agricultores ♂♀. Esto es particularmente relevante para la mejora de la cadena de valor, en la que los agricultores enfrentan varios desafíos clave:

- La extensión con inversión insuficiente significa que hay muy pocos agentes de campo que asesoran a los agricultores;
- La falta de extensión significa una menor demanda de tecnologías;
- La falta de bancos rurales significa que a los agricultores les resulta difícil ahorrar, acceder a créditos y transferir fondos;
- La incapacidad para garantizar las fincas significa que los agricultores no pueden acceder a las finanzas en función de sus activos;
- La falta de organización reduce la distribución y esto debilita los vínculos de mercado;
- Los vínculos de mercado débiles significan que los agricultores no pueden pagar las tecnologías.

Estos desafíos han atrapado a los agricultores en la pobreza crónica y, si bien los sistemas digitales por sí solos no pueden resolver estos problemas, si los sistemas digitales se combinan con servicios de asesoría, sistemas financieros y de mercadeo, las perspectivas de un crecimiento acelerado parecen más creíbles.

**¿Qué información?** Si bien millones de agricultores podrían beneficiarse del acceso a una mejor información, con frecuencia, los proveedores de servicios y las agencias de desarrollo se enfrentan al desafío de tratar de entender exactamente qué tipo de información ayuda a los agricultores. El primer conjunto de ideas se ha centrado en ideas individuales, tales como:

- La información de precios de mercado;
- El control de plagas y enfermedades;
- La ubicación de los insumos más cercanos;
- Los pronósticos del clima y las alertas meteorológicas;
- Los avisos de inundaciones o sequías.

Este tipo de información es importante, y los agricultores comerciales la están aprovechando al máximo para tomar mejores decisiones sobre qué plantar, cuándo plantar y dónde vender. Sin embargo, la mayoría de los pequeños agricultores quieren

<sup>46</sup> <https://www.ictworks.org/wp-content/uploads/2018/05/7-success-factors-gender-ictforag.pdf>

asesoramiento, no información. Quieren asesoramiento para poder actuar. Dado que la agronomía está muy localizada, los agricultores quieren consejos que se adapten a su ubicación y a sus cultivos o ganado. Esto hace que la información genérica sea menos atractiva para los agricultores.

Además, muchos pequeños agricultores están acostumbrados a la idea de que la capacitación, la información y los servicios de asesoramiento rural deberían ser **gratuitos**. Existe una tradición de servicios gratuitos para los agricultores, y el hecho de que los agricultores acepten pasar del asesoramiento **gratuito a servicios basados en tarifas**, todavía representa un cambio cultural importante, pero inevitable. Entonces, el dilema es que, si los agricultores deben pagar por muchos de los nuevos servicios digitales, solo estarán dispuestos a hacerlo cuando puedan darse cuenta del valor de dichos servicios. Este cambio significa que necesitamos comprender mejor sus costos e ingresos, y es aquí donde los agentes de campo desempeñarán una función importante.

## SERVICIOS CON INTERMEDIACIÓN O AUTOSERVICIO

En muchos países, los servicios de extensión agrícola han experimentado años de deterioro y de falta de inversión. En la actualidad, en la mayoría de los países, en África y el sur de Asia, cientos o incluso miles de agricultores reciben ayuda nominal de un solo trabajador de extensión del gobierno. Hasta cierto punto, los servicios de extensión gubernamentales se están complementando con intermediación de agentes de campo de ONG a corto plazo y, en algunos países, con agentes de extensión del sector privado. Por lo general, los agentes privados se enfocan solamente en productos de alto valor. Por lo tanto, un desafío clave tiene que ver con los números que sugieren que los servicios de extensión agrícola deben aumentarse con algún tipo de soporte digital para lograr una mayor escala.

Un enfoque consiste en encontrar formas en que los agentes físicos puedan ampliar su cobertura a través del uso de herramientas digitales; este es un enfoque con intermediación, en el que los agentes físicos brindan asesoramiento y asistencia para explorar y utilizar herramientas y sistemas digitales. La alternativa es reemplazar a los agentes físicos con herramientas digitales de autoservicio SMART, que los agricultores pueden utilizar para acceder a la información y a las oportunidades. Dado los bajos niveles de alfabetización digital entre muchos pequeños agricultores, el enfoque con intermediación probablemente será la estrategia más común en los próximos 5 años, pero esta estrategia puede cambiar a medida que los agricultores más jóvenes que están más acostumbrados a las tecnologías digitales tengan un mayor nivel de toma de decisiones.

**Servicios de extensión digital:** Para la mayoría de las ONG y agencias gubernamentales, ya ha habido un cambio en los sistemas de recopilación de datos —del papel a los medios digitales— o, al menos, una combinación de recopilación de datos en papel y almacenamiento de datos digitales. El uso de formularios electrónicos es cada vez más común a medida que los sistemas de datos móviles se vuelven más accesibles, más baratos y más fáciles de configurar.

Los agentes de campo también utilizan una combinación de comunicaciones telefónicas, mensajes y formularios digitales para complementar las actividades cara a cara. En la mayoría de los casos, al menos en la oficina, los agentes de extensión tienen acceso a computadoras y a Internet; muchos agentes de extensión usan correo electrónico y tienen acceso a sitios de información agrícola a través de Internet. Esto permite que los agentes de extensión accedan a la información y busquen nueva

información sobre temas relacionados con su comunidad agrícola. El acceso a Internet también permite que los agentes de campo reciban parte de su capacitación a través de herramientas digitales de aprendizaje electrónico; además, el uso del video significa que estos agentes pueden obtener nueva información más rápidamente y, si tienen acceso a tecnologías móviles, pueden compartir esta información con los agricultores directamente o, si los agricultores se sienten cómodos con recibir la información en sus teléfonos, a través de alertas móviles, videoclips y mejoras.

**Recopilación de datos:** Además de ayudar a recopilar datos y mejorar el alcance de los servicios de extensión existentes, la clave para el éxito de los servicios será saber qué información es importante para los agricultores y cómo se puede compartir esa información con los cientos, miles o más de agricultores.

**Gestión digital:** Los sistemas digitales también están cambiando la forma en que se despliegan los equipos de campo. En el pasado, la gestión de los servicios de extensión se realizaba a través de reuniones. Era difícil monitorear dónde estaban los agentes de campo a diario, y era prácticamente imposible establecer un circuito de retroalimentación con los agricultores.

Estos problemas ahora se pueden abordar mediante sistemas de recopilación de datos digitales de rutina, combinados con comunicaciones y seguimiento más sistemáticos. Estos sistemas permiten que los servicios de extensión establezcan programas de administración de información en línea que brindan recursos de información y una mejor programación de campo con los agricultores. Los agentes de campo pueden establecer sistemas de gestión de casos con agricultores ♀♂, registrándolos en sistemas de datos en línea. Esto permite a los agentes de campo establecer un sistema de registros, comenzando con los **datos de referencia** y, luego, monitorear el progreso de un agricultor o de un grupo de agricultores a lo largo de la temporada agrícola.

**Registros digitales de la finca:** Las nuevas herramientas permitirán a los agricultores planificar y registrar sus actividades en los planes comerciales y de producción, brindar un medio para monitorear su producción y el desempeño del mercado en cadenas de valor específicas, o brindar más apoyo a la planificación de la finca en su totalidad. Según los datos del perfil del agricultor, los agentes de campo digitales pueden ayudar a los agricultores a conectarse con otros servicios móviles, como información de mercado, dinero electrónico, crédito electrónico o agentes de suministro de insumos, e iniciar opciones para vincular a los agricultores con los compradores y otros servicios de postcosecha, tales como opciones de transporte para entregar bienes a los compradores.

## UTILIZACIÓN DE LO DIGITAL EN EL DESARROLLO AGRÍCOLA

Existen numerosas aplicaciones que, originalmente, se crearon para apoyar la investigación sanitaria o de la tierra y que ahora se están adaptando para ayudar a otros sectores como la agricultura. El resultado es que muchos proveedores de servicios y equipos de tecnología compiten para encontrar nuevas aplicaciones para la comunidad agrícola. Por lo tanto, el uso de lo DIGITAL también está aumentando rápidamente en el desarrollo agrícola, donde las aplicaciones DIGITALES van desde los paquetes de servicios agroindustriales altamente sofisticados y totalmente integrados en toda la cadena, utilizados por los agricultores más comerciales, hasta mensajes básicos de voz y de texto utilizados muy eficazmente por pequeños agricultores y comerciantes de escasos recursos.

Para aprovechar este mercado, el sector privado, las ONG y los gobiernos están invirtiendo en una gama de nuevas herramientas para vincular a los agricultores con activos, servicios y mercados. El siguiente diagrama muestra los diferentes tipos de productos de información que se utilizan en varias cadenas de mercado, desde la fase previa a la producción, que abarca la cosecha, el procesamiento y la logística, hasta las ventas y el mercadeo.

## ¿CUÁLES SON LAS OPCIONES DE TIC A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR?

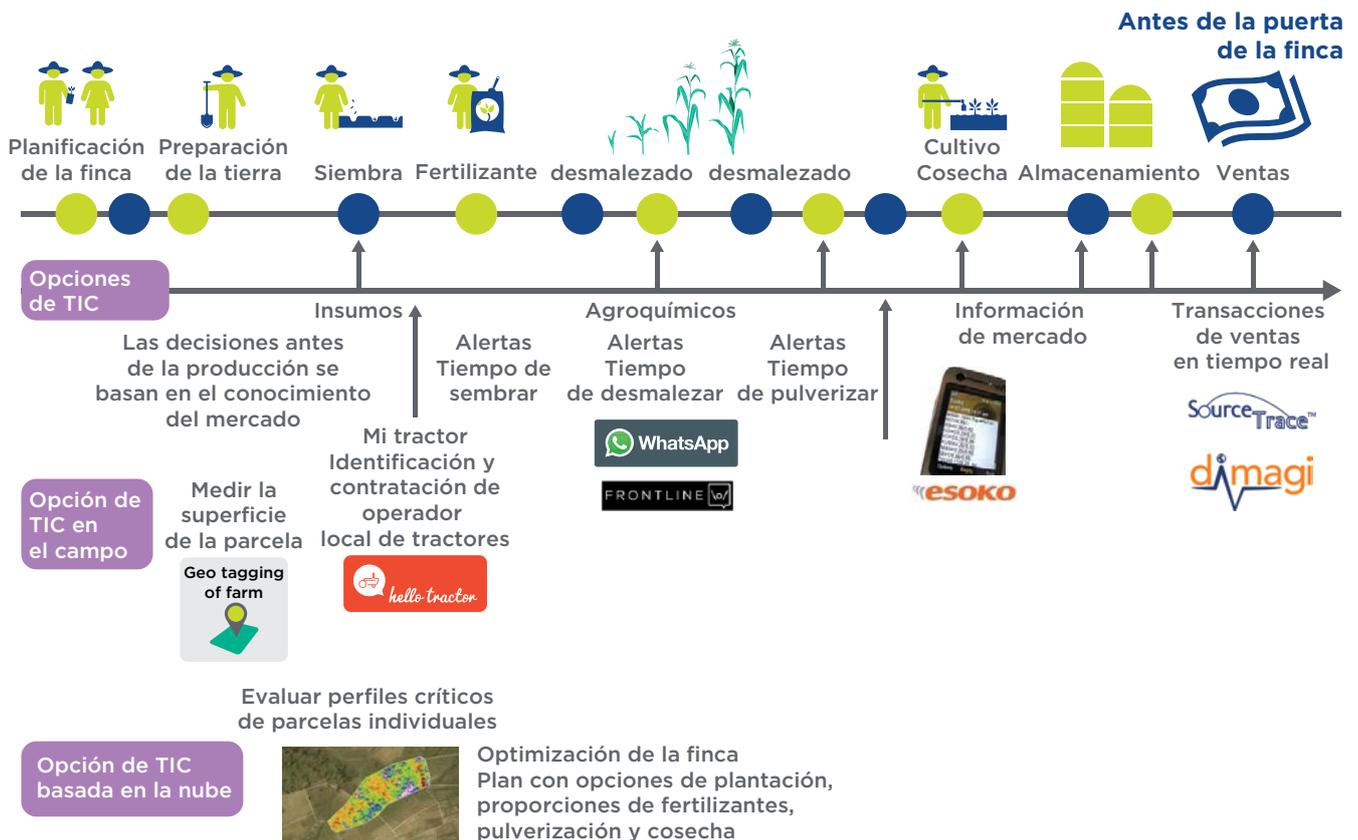


Figura 23. Uso de aplicaciones digitales en todo el sistema de desarrollo agrícola

## USO DE APLICACIONES DIGITALES EN LAS CADENAS DE VALOR AGRÍCOLAS

Son muchas las que se están utilizando dentro del sector agrícola, incluidas las siguientes:

- Comunicación por voz y texto;
- SIG / GPS para localizar, ubicar, mapear y rastrear personas, activos, productos y recursos;
- Aprendizaje a distancia y electrónico;
- Herramientas analíticas y calculadoras;
- Seguimiento, análisis de evaluación de impacto;
- Clima, mapas digitales de suelos, alertas de plagas y enfermedades;
- Servicios de llamada, para llamar a un tractor o camión para transportar mercancías;
- Apoyo financiero a través de transferencias móviles, ahorro móvil, inversión móvil;
- Plataformas de mercado agrícola para el comercio, la transferencia y el trueque; y

- Sistemas de producción, comercio y sistemas financieros integrados en toda la cadena.

## REDES BASADAS EN MENSAJES DE TEXTO SMS

En el 2005, Ken Banks estableció un sistema en Sudáfrica, para que las autoridades se comunicaran con el público sobre temas de conservación de la vida silvestre, sin depender de Internet. Este sistema podía enviar, recibir y organizar mensajes de texto a través de un dispositivo móvil utilizando solamente un teléfono móvil y una computadora portátil. Este sistema se transformó en Frontline SMS, que se lanzó como una aplicación pública de código abierto en el 2008. Desde entonces, Frontline se utilizó en 70 países para ayudar a grupos de personas a organizarse en torno a un tema específico y compartir información en forma regular. Frontline SMS todavía se emplea en todos los sectores de desarrollo.

En el sector agrícola, Frontline SMS se utiliza para establecer una red básica de agentes de campo mediante sus teléfonos móviles básicos de \$20. Esta red se usa para enviar mensajes simples sobre horarios de trabajo, alertas y asuntos relacionados con informes. Esta metodología también se puede utilizar para crear encuestas cortas, que se distribuyen al personal en el terreno, que responde a preguntas en una serie de entrevistas con los agricultores.

## PLATAFORMAS DE REDES SOCIALES

Desde entonces, millones e incluso miles de millones de usuarios en todo el mundo han actualizado sus teléfonos y se han conectado a una gran cantidad de plataformas de redes sociales como Twitter, WhatsApp, Facebook y WeChat. Todas estas plataformas gratuitas están siendo empleadas por agentes agrícolas, agricultores, grupos de agricultores y grupos de cadenas de valor para crear perfiles, compartir información, promocionar sus productos y encontrar compradores y vendedores. Estas plataformas de redes sociales se utilizan cada vez más para formar grupos de negocios en línea.

Una plataforma de agricultores en Kenia, «Digital Farmers Kenya», tiene más de 100 000 usuarios, quienes intercambian fotos, formulan preguntas, anuncian productos para la venta y comparten otras informaciones valiosas. **Kalgudi**, una plataforma gratuita similar diseñada para iniciativas agrícolas, es una aplicación para dispositivos móviles que ayuda a reunir a varios agentes agrícolas, tales como agricultores, comerciantes, comerciantes de insumos, compradores, organizaciones de agricultores, investigadores, para compartir sus necesidades, formular y responder preguntas, recibir noticias, información y vínculos de mercado.

Para ayudar con los métodos de aprendizaje, los agricultores y los agentes de extensión recurren cada vez más a YouTube o a videos cortos para brindar información a las redes de otros agricultores y agentes. YouTube tiene una gran colección de contenido de programas de extensión universitaria de concesión de tierras y programas públicos y privados similares de todo el mundo. Digital Green y Access Agriculture son empresas de comunicación que se focalizan en desarrollar información de extensión agrícola, que se puede compartir a nivel local y mundial. A medida que Internet se extienda a las zonas rurales, gran parte de los videos estarán en la nube, disponibles para los agentes de asesoramiento digital rural o, directamente, para los agricultores.

## IMÁGENES GEOESPACIALES Y MAPEO

Google Earth, lanzado en el 2004, llevó la idea del SIG a la vida cotidiana. De repente, el mundo tenía un mapa digital que podía ser usado por millones de personas para vincular datos sobre personas, negocios y actividades sociales con

activos con un lugar. El sector privado está desarrollando soluciones que vinculan los datos con sede en el campo con el análisis de **computación en la nube**. Esta es una poderosa combinación de tecnologías, que hace posible que los agentes de campo recopilen información de personas y datos de parcelas, que pueden analizarse prácticamente en tiempo real, ya que los datos se sincronizan con bases de datos en línea y motores analíticos.

Esta capacidad para vincular sensores basados en el campo con la computación en línea se está automatizando aún más y es la base para la agricultura de precisión moderna. Esta tecnología tiene la capacidad de superar muchas barreras físicas básicas que enfrentan los agricultores rurales remotos, ya que ahora pueden posicionarse y los datos pueden asociarse con su ubicación, incluidos el clima, los suelos, los mercados, el suministro de insumos, las finanzas, etc. y esto está cambiando las perspectivas sobre cómo gestionar las cadenas de valor, utilizando tecnologías remotas para mejorar la eficiencia.

El siguiente mapa muestra cómo se puede trazar el campo de los agricultores, utilizando un teléfono INTELIGENTE, una imagen de satélite o una imagen de dron. Estas parcelas transforman la tierra en activos digitales y eso abre muchas nuevas posibilidades para que los socios de la cadena de valor y los servicios de desarrollo empresarial se comprometan con los agricultores.

Esta misma tecnología se utiliza para promover la mecanización de la agricultura. El equipo de Hello Tractor ha desarrollado una aplicación de llamada del tipo «Uber» para proveedores de servicios de tractores en África y, de manera similar, operadores sofisticados como John Deere ahora ofrecen una flota de tractores habilitados digitalmente, que pueden monitorearse a distancia, y también su desempeño y los posibles desperfectos, para que se pueda solucionar antes de que se produzca la falla.

## APRENDIZAJE ELECTRÓNICO Y APRENDIZAJE A DISTANCIA

La brecha educativa y el acceso a las tecnologías de la información y del aprendizaje son desafíos importantes para muchos países pobres, donde grandes porcentajes de las poblaciones son analfabetas. En los últimos 20 años ha habido un impulso mundial masivo para promover los derechos a la educación. Las herramientas del **aprendizaje electrónico** ahora se utilizan ampliamente en el entorno de enseñanza y del aprendizaje. El entorno de aprendizaje electrónico es atractivo, ya que los cursos se pueden estandarizar para cumplir objetivos de aprendizaje específicos; los alumnos pueden iniciarlos en cualquier momento, lo que reduce los costos y les permite trabajar de acuerdo con su propio horario. Hay muchas opciones, desde los métodos básicos de capacitación literaria disponibles en un teléfono móvil hasta sofisticados **sistemas de gestión de aprendizaje (SGA)**, que permiten a los profesores configurar un aula virtual, cargar cursos completos e inscribir estudiantes. Los estudiantes leen o interactúan con los materiales del curso, realizan cuestionarios para evaluar sus niveles de comprensión de las lecciones y hacen ejercicios para probar su capacidad para utilizar el conocimiento.

Captura de pantalla de un curso de CRS sobre conceptos básicos de mercadeo agrícola, que se usa como parte de los materiales de capacitación para ayudar a los agentes de campo a aprender sobre compra y venta de productos agrícolas.

Dentro del ámbito del desarrollo, existe un esfuerzo considerable para ofrecer herramientas de aprendizaje a distancia para la educación básica, pero también para proporcionar capacitación al personal del proyecto y del socio. Hay muchas plataformas de aprendizaje a distancia que permiten a los estudiantes tomar

cursos, tanto en línea como sin conexión. Google creó el SGA de código abierto en línea, Moodle.

## HERRAMIENTAS ANALÍTICAS Y CALCULADORAS

Para satisfacer las necesidades de los agricultores individuales y los grupos de agricultores, también hay una tendencia emergente en las aplicaciones para analizar las opciones agrícolas específicas. Por ejemplo, el Instituto Internacional de Investigación sobre el Arroz (**IRRI**) está creando una aplicación para brindar a los agricultores recomendaciones sobre fertilizantes. Los agentes de extensión o de préstamo pueden usar esta aplicación en una tableta o un teléfono móvil para hacer recomendaciones específicas de fertilizantes agrícolas para el arroz. El sistema funciona a través de un breve cuestionario y de un poderoso sistema analítico en línea, basado en la nube, que utiliza los datos a nivel de la finca para generar una recomendación personalizada.

El IRRI planea extender el servicio mediante la creación de una aplicación Rice Doctor (doctor del arroz) que ayude a los agentes de extensión a diagnosticar los problemas con los agricultores en sus campos y brindar recomendaciones personalizadas. Varios de los centros internacionales de investigación agrícola están adoptando este enfoque como un medio para difundir el conocimiento agrícola más ampliamente a la comunidad agrícola.

CRS está probando una herramienta básica de planificación de negocios y una calculadora de rentabilidad, conocida como Farmbook, que brinda varias funciones, ya que:

- Permite a los agentes de campo registrar los datos de los agricultores, crear planes empresariales y evaluar la rentabilidad de productos específicos en esos planes;
- Brinda información comercial personalizada a un agricultor individual o un grupo de agricultores; y
- Ayuda a los agricultores a tomar decisiones más fundamentadas sobre qué cultivar y dónde vender sus productos.

Es probable que el uso de estas calculadoras centradas en los agricultores aumente en el futuro, particularmente cuando los agricultores comiencen a comprar teléfonos móviles más sofisticados con planes de datos y estén dispuestos a pagar pequeñas sumas de dinero por respuestas específicas y localizadas. Estas aplicaciones permitirán a los agricultores que buscan ciertos tipos de información descargar una aplicación relacionada y completar un formulario de datos. Este proceso pondrá en marcha un proceso de análisis de datos en línea que, a cambio, enviará una recomendación personalizada al agricultor.

## DINERO MÓVIL: UNA SOLUCIÓN DE ALTA TECNOLOGÍA PARA COMUNIDADES CON PROBLEMAS DE EFECTIVO

El dinero móvil ha tenido mucho éxito en países donde las transacciones financieras están limitadas por la infraestructura local. M-Pesa, que se introdujo por primera vez en Kenia en el 2007, se transformó en la forma principal de enviar millones de dólares de pequeñas transferencias de efectivo entre las comunidades urbanas y rurales. El servicio permite a los usuarios depositar dinero en una cuenta almacenada en sus teléfonos celulares y enviar «códigos rápidos» a través de mensajes de texto

a otras personas, quienes pueden canjear estas solicitudes por dinero regular. En sus primeros dos años de operación, M-Pesa alcanzó a casi un 40% de la población adulta de Kenia. Al facilitar el almacenamiento seguro y la transferencia de dinero, apoya los flujos masivos de remesas y ayuda al comercio local, al simplificar el pago a las personas de manera segura y recibir el pago seguro y rápido de bienes y servicios.

Se están estableciendo sistemas similares en todo el mundo. Estos sistemas pueden utilizarse para enviar efectivo y cupones. Los agricultores pueden usar las cuentas de Mpesa en Kenia para ahorrar con sus cuentas de TULAA y recibir semillas de calidad al momento de la siembra. Otras compañías están empleando tarjetas con raspadita y cupones que permiten a los agricultores comprar insumos a los distribuidores de productos agrícolas.

## PLATAFORMAS DE MERCADO AGRÍCOLA PARA EL COMERCIO, LA TRANSFERENCIA Y EL TRUEQUE

Para apoyar a los agricultores en la toma de decisiones, en muchos países, las empresas del sector privado están desarrollando servicios de información de mercado en línea y móviles. Hay varios servicios que actualmente ofrecen información de precios de mercado a través del teléfono. Esoko fue un pionero en servicios de información de mercado basados en dispositivos móviles. La compañía desarrolló una serie de herramientas de mercadeo que permiten a los agricultores:

- Acceder a los precios del mercado de productos básicos en todos los mercados principales de un país;
- Hacer ofertas y demandas;
- Configurar alertas personalizadas; y
- Hacer preguntas a una línea de ayuda.

Esoko también se vinculó con servicios para ayudar a los agricultores a acceder a alertas meteorológicas y enlaces de transporte. Las encuestas de mercado y los estudios econométricos han demostrado que un mejor acceso a la información sobre precios de productos básicos mejora la integración del mercado en los países y reduce la volatilidad de los precios, ya que una mejor determinación de precios hace que la compra y la venta sean más eficaces. Este modelo empresarial se adapta y actualiza a medida que se expande la gama de competidores.

Los proveedores de servicios digitales han ingresado al mundo del desarrollo como un tipo de actor diferente de las ONG tradicionales. Los proveedores digitales suelen ser pequeñas empresas emergentes, que pueden comenzar como operaciones de nicho y luego ampliarse a medida que los inversionistas les permiten expandirse y los mercados les permiten crecer. Muchos proveedores de servicios digitales todavía son sumamente dependientes de los mercados con respaldo público, pero la tendencia es establecer servicios basados en tarifas, para servicios B2B y B2C.

## SISTEMAS DIGITALES Y EN TODA LA CADENA DE VALOR

En cada país en desarrollo, muchos productores agrícolas comerciales del primer mundo venden productos en mercados locales, regionales e internacionales.

Aunque el número de agricultores comerciales es bajo en el África subsahariana, utilizan paquetes DIGITALES sofisticados para respaldar su planificación de cultivos, producción, logística y sus negocios financieros. Para satisfacer sus necesidades, un

pequeño pero creciente número de compañías ha creado sistemas de administración de datos agrícolas, que ayudan a estas empresas a optimizar sus operaciones a lo largo de la cadena de valor.

Muddy Boots fue uno de los primeros impulsores que desarrolló varios productos, incluidos QuickFire y Greenlight, utilizados por grandes operadores agrícolas comerciales y exportadores, como Unilever, para gestionar el suministro de productos a miles de pequeños agricultores. Estos sofisticados productos de la cadena de valor permiten a los procesadores y compradores internacionales rastrear las mercancías en tránsito y procesar información sobre finanzas, logística y seguridad alimentaria a lo largo de toda la cadena de valor. Esto ayuda a las empresas a mejorar su eficiencia y a abordar problemas fundamentales, como la calidad del producto, la puntualidad y la seguridad alimentaria, como también problemas relacionados con la sostenibilidad empresarial.

Pero este mercado se está expandiendo y hay varios proveedores de servicios de cadena de valor como FarmForce, Chainpoint, Cropster, SourceTrace, Innovincy, Dimagi, que brindan recursos de información especializados para productos específicos. Gran parte del trabajo inicial se centró en los cultivos de exportación de mayor valor, como el cacao, el café, el algodón y la horticultura de alto valor. Estas compañías proporcionan análisis de alto nivel para cada uno de los actores de la cadena de valor, lo que les permite mejorar las prácticas existentes y compartir los datos de rendimiento y trazabilidad con los socios de la cadena de valor.

Al igual que con el surgimiento de las plataformas de redes sociales, las empresas de cadenas de valor de nicho ahora enfrentan una mayor competencia proveniente de empresas de plataformas digitales más grandes, como Salesforce y SAP, que están extendiendo sus soluciones de gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) al mundo de los pequeños agricultores.

## APOYO AL SECTOR DEL DESARROLLO AGRÍCOLA

El uso de servicios digitales en la agricultura está surgiendo y acelerándose. En este momento, pocas de las empresas son rentables y, aunque la mayoría aún requiere una combinación de fondos públicos y privados para mantener su viabilidad financiera, todas se están desarrollando bajo la perspectiva de un modelo empresarial y no de un servicio público.

Es posible que el poder de los servicios digitales aún no se haya desarrollado plenamente, pero los gobiernos, los donantes y los inversionistas privados están mirando hacia el mercado digital y el uso de herramientas digitales proporciona algunas soluciones nuevas para acelerar los resultados de desarrollo. Hay optimismo con respecto a que lo digital nos puede ayudar a:

- Dejar atrás el acceso limitado a servicios de asesoría a través de agentes de campo digital;
- Dejar atrás los servicios de asesoramiento de intermediarios a través de la obtención directa de información en línea;
- Dejar atrás el flujo de información unidireccional con sistemas de información de múltiples vías;
- Dejar atrás la falta de títulos de propiedad de la tierra, etiquetando geográficamente las parcelas agrícolas de σ♀, como una nueva forma de registro;

- Dejar atrás la falta de activos mediante el uso de parcelas digitales para acceder a las opciones financieras;
- Dejar atrás la falta de historial de crédito con puntajes de crédito digital basados en la producción de parcelas y el historial de ventas;
- Dejar atrás los bancos físicos por medio de las finanzas digitales;
- Dejar atrás el insuficiente acceso al mercado a través de mercadeo colectivo digitalizado.

Para cumplir la promesa de esta transformación digital en el sector de desarrollo agrícola, las organizaciones del sector tanto público como privado deben crear nuevos tipos de asociaciones y redes comerciales con los millones de pequeños agricultores en el mundo en desarrollo.



**Granos de café recién cosechados.**

*Oscar Leiva/Silverlight para CRS*

## Capítulo 9

# Creación de un entorno de política propicio

### RESULTADOS DEL CAPÍTULO

- Comprender cómo identificar y abordar los problemas de políticas que promueven los enfoques de triple resultado para el desarrollo de cadenas de valor.
- Desarrollar un plan de acción para abordar los cuellos de botella de las políticas en el desarrollo de la cadena de valor.

Los procesos de mercado son imperfectos y, a menudo, no generan los resultados sociales y ambientales deseados y anticipados por el desarrollo de la cadena de valor. No se puede confiar en que los gobiernos por sí solos corrijan las fallas del mercado: es necesario que la sociedad civil y los actores económicos propicien la **promoción** para fomentar cambios en las políticas que conduzcan a resultados equitativos y sostenibles de las inversiones en cadenas de valor. CRS y otros pueden intervenir colectivamente en la esfera del desarrollo de la cadena de valor para promover resultados más equitativos desde el punto de vista social y ambiental. Para mejorar nuestra función, deberíamos formular las siguientes preguntas:

- ¿Cómo pueden los agricultores y los actores de la cadena de valor desempeñar una función en la promoción?
- ¿Dónde ha sido eficaz la promoción con miras a fomentar un entorno propicio para las cadenas de valor?

Las políticas pueden ser tanto *restrictivas* como *propicias*: las políticas restrictivas imponen límites al uso de los recursos y al poder económico, mientras que las políticas propicias crean condiciones favorables que respaldan la actividad empresarial ambiental o socialmente deseable. La política y el cambio estructural también pueden hacer avanzar las reformas para tener un impacto a escala, que sea sostenible y permita a las comunidades promover la reforma.

Las intervenciones políticas son, por tanto, una parte integral del ciclo del proyecto de la cadena de valor. Las intervenciones de políticas pueden ocurrir en todas las etapas del ciclo del proyecto e integrarse en cada parte del proceso de mejora de la cadena de valor. Por ejemplo, la información recopilada y analizada mediante herramientas de determinación del alcance de la cadena de valor se puede utilizar para ayudar a satisfacer las necesidades de las políticas (para obtener más información sobre estas herramientas específicas y su uso, consulte el Capítulo 2).

## IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LA POLÍTICA

La intervención política es necesaria cuando las decisiones comerciales crean el riesgo de resultados sociales y ambientales negativos, inhiben la participación equitativa en las cadenas de valor o en los casos en que los mecanismos del mercado no logran un desarrollo económico sostenible. Las condiciones favorables para la inversión, así como el empleo y la generación de ingresos posteriores, se conocen como el *entorno empresarial* o el *clima empresarial*. Las políticas, las normativas y los marcos institucionales nacionales que funcionan bien y están coordinados son cruciales para proporcionar un entorno empresarial saludable para las cadenas de valor prósperas.

El hecho de que las empresas puedan desarrollar su potencial de mercado depende del entorno comercial general de la economía y de las condiciones comerciales dentro de cada cadena de valor. Identificar qué condiciones son esenciales para el funcionamiento de una cadena de valor es parte del análisis de la cadena de valor. Dependiendo del contexto de la cadena de valor, el proyecto, el producto, el país y otros factores, las necesidades serán diferentes. El siguiente diagrama resume algunas de las condiciones clave.



Jerarquía de necesidades propicias para la competitividad agroindustrial (FAO)

### Condiciones del marco general del entorno empresarial en el país:

- Políticas y condiciones macroeconómicas (política monetaria, tasas de interés, derechos de aduana sobre las importaciones de bienes intermedios, impuestos, etc.);
- Leyes y normativas, para el registro de empresas y licencias, empleo, asociaciones y cooperativas;
- Seguridad y cumplimiento de contratos;
- Extensión y calidad de la red vial y ferroviaria y de la infraestructura portuaria;
- Disponibilidad y costo de los servicios (energía y agua).

**Las condiciones del marco empresarial en una cadena de valor incluyen:**

- Existencia (o ausencia) de calidades y estándares para productos;
- Normativa específica, como los derechos sobre la tierra y el agua en la agricultura, las leyes en materia de alimentos, la política comercial específica del sector o los impuestos y gravámenes específicos del producto;
- Existencia (o ausencia) de servicios de asistencia específicos financiados por el gobierno, tales como instituciones de investigación, tecnología y educación;
- Deficiencias de mercado dentro de la cadena de valor, causadas por la falta de coordinación, asimetría de la información, y/o comportamiento oportunista y desconfianza.

**USO DEL MAPA DE LA CADENA DE VALOR PARA IDENTIFICAR ZONAS DE INTERVENCIÓN**

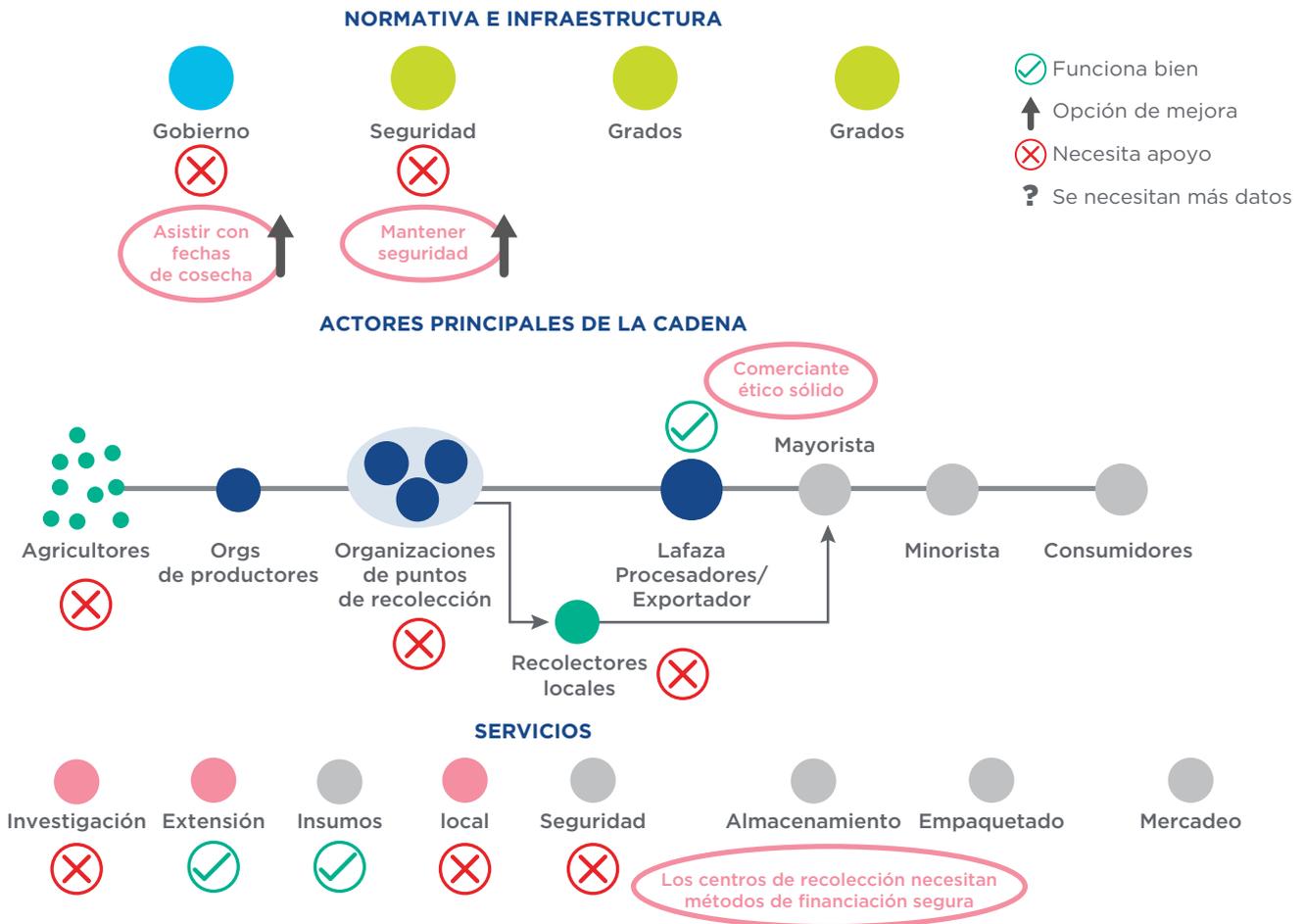
Las herramientas de evaluación de la cadena de valor pueden servir como lienzo para la intervención de políticas. Utilice el mapa de la cadena de valor que ya ha desarrollado para identificar áreas donde se podrían mejorar las políticas a lo largo de la cadena de valor.

1. En el mapa, identifique las áreas que funcionan bien y las áreas que necesitan apoyo.
2. Identifique las opciones de mejoras en las políticas que mejorarán la cadena.
3. Analice dónde se necesitan las mejoras y cuáles son factibles.
4. Indique las intervenciones en el mapa.

**Índice de facilidad para hacer negocios, grupo del Banco**

**Mundial:** Este informe anual del Banco Mundial analiza y clasifica el clima de negocios en cada país mediante indicadores con un impacto probado en el crecimiento económico, que incluyen: obtener permisos de construcción, conseguir electricidad o crédito, pagar impuestos, hacer cumplir contratos, etc. Una limitación de este índice es que analiza solo el sector formal, aunque muchos países tienen economías basadas principalmente en el comercio en el sector informal. (Imagen del Banco Mundial)





## EVALUAR Y PRIORIZAR LAS NECESIDADES POLÍTICAS

Evalúe la efectividad de las intervenciones políticas (el impacto potencial) y la capacidad de CRS, de los socios o de otros actores para implementar acciones de políticas.

Enumere las mejoras potenciales en las políticas para crear una matriz de factibilidad.

### Evaluar la aplicabilidad

1. Enumere las intervenciones y aclare los cambios propuestos.
2. Clasifique las intervenciones en un cuadro de capacidad/impacto.
3. Priorice las principales mejoras en el cuadro.
4. Indique quién es responsable de qué tareas y dónde están los socios mejor ubicados para ayudar.

<b>Certificaciones:</b> Los agricultores obtienen precios más altos si cuentan con certificación como orgánicos. Los agricultores también pueden vincularse a un sistema de trazabilidad para que las fincas que están etiquetadas con GPS tengan una mayor visibilidad en el mercado.	↑
<b>Organizaciones gubernamentales:</b> Mejorar las relaciones entre los actores de la cadena de valor y las organizaciones gubernamentales. Crear oportunidades para la colaboración y para que el gobierno apoye el desarrollo de la cadena de valor.	↑
<b>Mercado nacional:</b> Mejorar la normativa con respecto a las clasificaciones y la calidad para garantizar una distribución justa de los beneficios a lo largo de la cadena de valor y para estabilizar las fluctuaciones de los precios.	↑

		CAPACIDAD DE APOYO	
		Baja	Alta
NIVEL DE IMPACTO	Bajo		
	Alto		

Ejemplo: impacto y prioridad de la intervención de mejora de la vainilla

**Preguntas orientadoras sobre mejoras de políticas para el desarrollo de cadenas de valor**

1. ¿Qué instrumento de política es el más apropiado para abordar el problema?
2. ¿Cómo funciona este instrumento de política?
3. ¿Es posible lograr el objetivo con el instrumento de política elegido?
4. ¿En qué medida es eficaz el instrumento de política para lograr su objetivo?
5. ¿Cuál es la complejidad de la aplicación del instrumento de política?
6. ¿Existe una dimensión de género en el instrumento de política? En caso afirmativo, ¿cuál es?
7. ¿Cuál es el costo de la implementación, incluidos los costos administrativos y de monitoreo?
8. ¿Cuál es el tiempo de implementación comparado con el calendario de desarrollo de la cadena de valor?
9. ¿Cuánto falta para ver el impacto de la política?
10. ¿Existe un buen marco de políticas?
11. ¿Se aclaran las condiciones de este marco?
12. ¿Se puede modificar el instrumento de política, por ejemplo, implementándolo a una escala diferente, como municipal en lugar de estatal?

**Différents types d'instruments de politique**

Normativos	Basados en el mercado	Voluntarios
Normas, reglas y normativas, y mecanismos para garantizar el cumplimiento	Impuestos, subsidios, préstamos	Investigación, innovación, respuesta a demanda del consumidor

**TIPOS DE INTERVENCIONES DE POLÍTICA**

Hay tres tipos de instrumentos para las intervenciones políticas: normativos, basados en el mercado y voluntarios. Aunque estos tres enfoques pueden superponerse, describen formas distintas de dirigir el resultado de una política.

**Instrumentos normativos:** La mayoría de las intervenciones gubernamentales son de naturaleza prescriptiva y normativa. Las normativas definen las actividades comerciales permitidas o no permitidas. Contienen las normas y reglas a seguir y los



Planta procesadora de vainilla en Mananara, Madagascar. La vainilla es uno de los productos agrícolas de más alto valor en el mundo, y es una ruta para que los pequeños agricultores salgan de la pobreza. *Jefferson Shriver/CRS*

mecanismos de control que garantizan el cumplimiento. Existen en todos los niveles. Para ser efectivas, las normativas imponen sanciones en caso de incumplimiento. Las soluciones en materia de normativa deben ser confiables, de modo que los actores puedan construir sus modelos empresariales en condiciones estables.

**Instrumentos basados en el mercado:** Los instrumentos basados en el mercado utilizan los mercados para crear incentivos de modo que una industria específica adopte el comportamiento deseado. Esto puede incluir impuestos favorables, subsidios, préstamos u otros tipos de apoyo a empresas o a actores privados. Este tipo de apoyo puede reducir los riesgos de participar en la cadena al reducir las barreras de entrada o reducir la incertidumbre que rodea a un mercado en particular. Se debe tener en cuenta que este tipo de intervención distorsiona las fuerzas del mercado y puede crear un «beneficio artificial» y, por lo tanto, suele ser insostenible a largo plazo.

**Instrumentos voluntarios:** Estos instrumentos se utilizan para crear cambios sin modificar las normativas o las leyes. Por el lado de la oferta, esto puede incluir la investigación y el desarrollo voluntarios o la demostración de tecnologías por parte de empresas privadas. Los ejemplos incluyen investigaciones sobre energías alternativas o tratamientos médicos (aunque, a menudo, puede haber subsidios públicos que fomenten este comportamiento voluntario). Cuando las empresas

privadas deciden utilizar solo ciertos insumos o fuentes que cumplen con los estándares impulsados por la industria, este comportamiento voluntario también puede generar un cambio positivo en un mercado.

Los instrumentos voluntarios impulsados por la demanda pueden ayudar a promover las cadenas de valor. La incorporación de la perspectiva del consumidor puede cambiar la forma en que se organizan las cadenas de valor y el resultado que producen. La experiencia con la presión del consumidor demuestra que las empresas valoran sus opiniones y que están preparadas para incorporar estándares más altos si los consumidores están dispuestos a aceptar un precio más alto.

También se pueden promover estándares voluntarios en anticipación a una nueva normativa que será más estricta que las leyes actuales. A veces, las empresas comienzan a adoptar medidas normativas más estrictas para garantizar el cumplimiento de las nuevas leyes antes de que sean aprobadas.

### EJEMPLO: ESTÁNDARES VOLUNTARIOS PARA MÉTODOS DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA

La introducción de las etiquetas «Certificación Orgánica» o «Comercio Justo» demuestra cómo la demanda de los consumidores animó a las empresas a adoptar nuevos estándares estrictos y a desarrollar un nuevo mercado que satisficiera una necesidad específica del consumidor.

## CASO: INFLUENCIA DE CRS SOBRE LA POLÍTICA SOCIAL EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO: EL CAFÉ Y EL TRABAJO ESCLAVO EN BRASIL

### Problema / Contexto:

- El café es un sector importante en Brasil, con más de 300 000 fincas cafetaleras en el país.
- Con un fuerte compromiso institucional con la transparencia, el Consejo Nacional de Erradicación del Trabajo Esclavo (parte del Ministerio de Trabajo y Empleo) publicó una «lista sucia» para poner al descubierto plantaciones y empresas con prácticas laborales negativas e ilegales.
- En el 2013, se incluyeron 15 fincas cafetaleras en esta lista, por haber empleado trabajadores en «condiciones análogas a la esclavitud», incluido el trabajo forzoso, días laborales debilitantes, condiciones laborales extenuantes y servidumbre por deudas.

### Campaña:

- 2013-14: CRS encomendó a la ONG local Reporter Brasil que llevara a cabo una investigación sobre el trabajo esclavo en las cadenas de valor de café.
- 2013-16: Coffeelands publicó artículos de blog para revelar el problema al público estadounidense y a la comunidad internacional cafetalera, y para fomentar la promoción pública por parte de los consumidores de café.
- 2016: CRS escribió y publicó el informe de política *EXPLORANDO CASOS AISLADOS DE ESCLAVITUD MODERNA: Protecciones de los trabajadores agrícolas y condiciones laborales en el sector cafetalero de Brasil*. Para ver el informe completo, visite: <http://bit.ly/23u0iSS>

- Se pidió a las empresas brasileñas que firmaran el *Pacto Nacional para la Erradicación del Trabajo Esclavo*, que relevaran los riesgos laborales en la cadena de suministros y que se unieran a InPACTO, una plataforma creativa para el compromiso continuo del sector privado tendiente a liberar a Brasil de las cadenas de suministros de mano de obra esclava.
- CRS solicitó al Congreso de EE. UU. la aprobación de la *Ley de transparencia en las cadenas de suministros empresariales sobre el tráfico y la esclavitud*, que exigiría que las empresas estadounidenses informen sobre las iniciativas para eliminar o subsanar el tráfico humano y la esclavitud en las cadenas de suministros.

#### Resultado:

- 2015: la Asociación de Cafés Especiales de América (SCAA) creó un Comité de Trabajadores Agrícolas en su Consejo de Sostenibilidad e identificó al trabajo agrícola como uno de los «problemas críticos en el origen» de la industria. CRS preside el comité.

## ELABORACIÓN DE POLÍTICAS Y PROMOCIÓN

El siguiente paso en el proceso de políticas es determinar a qué escala la intervención de políticas es la más apropiada: comunitaria, estatal, nacional. En CRS, la mayoría de las intervenciones de políticas ocurren a nivel comunitario y municipal. A continuación, determine a qué segmento de actores afecta la intervención de políticas y si debe ser liderado por el sector público, el sector privado o la sociedad civil.

Es importante tener en cuenta que, en muchos países en desarrollo, la mayor parte de la fuerza laboral se encuentra en el sector informal, donde la influencia de las políticas gubernamentales es limitada. **Esto debe ser tenido en cuenta en el diseño de políticas** al considerar el alcance potencial de las políticas. ¿Dónde debería tener lugar la intervención para ejercer el mayor impacto?

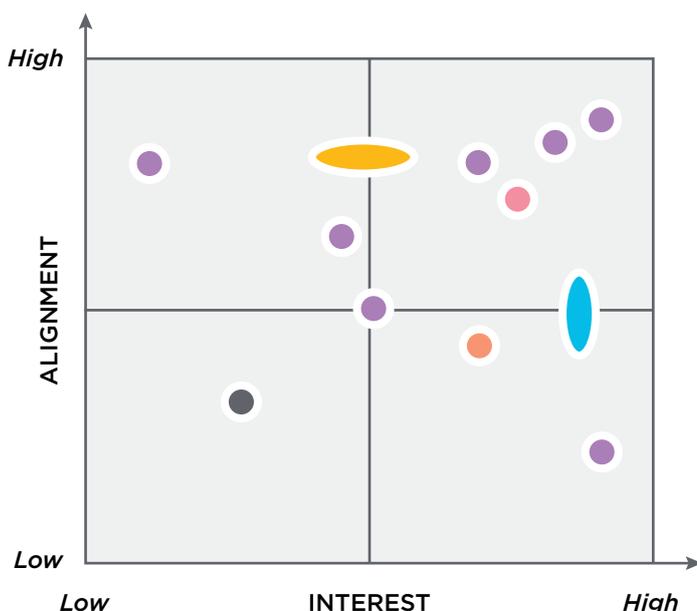


Escala de intervención y actores (imagen original por el autor)

Identifique los actores clave del análisis de la cadena de valor anterior (Capítulo 2) y enumere todos los actores que pueden afectar el resultado de la política (socios, personas a influir, etc.).

- Diferentes ministerios (comercio, agricultura, trabajo)
- Sector privado
- Funcionarios elegidos
- Actores a lo largo de la cadena de valor: proveedores de insumos, cooperativas de agricultores, clientes
- Miembros de la comunidad dentro de la zona de intervención del proyecto

## ANÁLISIS DEL RELEVAMIENTO DE LOS ACTORES



Del documento de CRS LACRO, facilitado por Dan McQuillan

Los actores se asignan en función de la evidencia demostrada sobre los comportamientos: discurso, actitudes, procedimientos, así como el uso de estudios de antecedentes, entrevistas, conocimiento directo de los actores, observación, etc. Las siguientes preguntas también ayudan con el relevamiento:

**Alineación:** ¿Están de acuerdo con nuestro enfoque? ¿Están de acuerdo con nuestras hipótesis? ¿Tienen las mismas prioridades para la acción? ¿Sus pensamientos están alineados con los nuestros?

**Interés:** ¿Están dedicando tiempo y dinero a un problema? ¿Quieren que suceda algo (ya sea a favor o en contra de lo que proponemos)? ¿Están organizando eventos sobre el tema o asistiendo a este tipo de eventos? ¿Están hablando públicamente de esto?

### Enfoque: Cómo llevar a cabo intervenciones políticas (extraído de Feed the Future)

- *Convocar* a las partes interesadas para el diálogo y la formulación de políticas inclusivas:
  - Crear el impulso para la reforma;
  - Promover el intercambio de conocimientos entre países y regiones;
  - Facilitar la coordinación de iniciativas regionales;
  - Establecer o apoyar mecanismos de diálogo continuo.

- *Creación de capacidad:* para que las instituciones locales y los grupos de partes interesadas aboguen por políticas de entorno propicio y las implementen:
  - Viajes de estudios, capacitación, mejoras de infraestructura.
- *Promoción directa:*
  - Documentos de política, diplomacia, grupos de trabajo, investigación y campañas de comunicación.

## ESTUDIO DE CASOS

### ALIANZA PARA LA CREACIÓN DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO RURAL A TRAVÉS DE RELACIONES AGROEMPRESARIALES (ACORDAR), NICARAGUA

CRS actuó como facilitador para fomentar las relaciones de colaboración entre las empresas cooperativas participantes, los actores de la cadena de suministros del sector privado y el gobierno municipal de Rancho Grande para crear un entorno municipal/comercial más amigable para las cadenas de valor agrícola.

#### FASES DEL PROGRAMA



*Fase I:* Captar el interés y la aceptación de los gobiernos locales. Dialogar con los alcaldes para explicar los beneficios de participar, especialmente el aumento de los ingresos fiscales y la inversión local. Compromisos formales del gobierno.

- *Fase II:* Desarrollo de la capacidad del agricultor. Capacitarlo en el marco legal municipal y en planes de acción desarrollados para presionar a los gobiernos.
- *Fase III:* Participación activa de los grupos de agricultores (incluidos los grupos de mujeres) en los órganos municipales de adopción de decisiones y las comisiones técnicas.
- *Fase IV:* Mecanismos para el compromiso continuo, incluidos la transparencia gubernamental y los métodos participativos de toma de decisiones.

## IMPACTO

- Trabajó con 3.000 beneficiarios directos.
- Influyó en 25 gobiernos municipales para invertir \$19 millones en cadenas de valor: infraestructura (carreteras y agua) y apoyo de cadena de valor (instalaciones de almacenamiento, saneamiento, acceso al mercado).
- Se aplicaron 16 normas legales, que incluyen: prevención de incendios forestales y agrícolas, protección y uso adecuado de las fuentes de agua, normativa sobre zonas de riego, gestión del agua basada en la agricultura, gestión de residuos sólidos, y protección de cuencas y reservas naturales.
- Se incrementaron la producción, la renta, las ventas y el empleo.

## CONCLUSIONES CLAVE

- Dirigirse a los municipios con gobiernos responsables, que se comprometan a seguir los métodos de gobierno participativo.
- Trabajar con «grupos de agricultores con visión de futuro que tengan capacidad organizativa».
- Seleccionar la zona de intervención a través del análisis de la necesidad y de las oportunidades en términos de situación social, ambiental y económica.
- Construir vínculos de confianza con las autoridades locales a través del diálogo.

## REVITALIZAR EL CULTIVO DE LA VAINILLA EN UGANDA



From Joel Okwir, CRS Uganda

**Resumen:** Uganda no tiene un marco normativo claro para la industria de la vainilla. Debido al robo generalizado de la vainilla, como medida preventiva, muchos agricultores cosechan y venden la vainilla cuando aún no está madura. Si no existen leyes para regular el comercio de la vainilla, esta práctica podría continuar amenazando tanto el suministro de vainilla de alta calidad como los medios de subsistencia de los pequeños agricultores. El gobierno de Uganda no ha otorgado

prioridad a la normativa de la cadena de suministros de vainilla debido a sus volúmenes más bajos en relación con otros productos básicos como el café y el cacao, y la Asociación de Exportadores de Vainilla (VANEX) ha estado inactiva. CRS está trabajando para hacer frente a estos desafíos mediante la colaboración y la participación de actores del sector privado, instituciones de agricultores y gobiernos locales y centrales.

## OBJETIVOS DE LA POLÍTICA

1. Abogar por que las estructuras del gobierno local y central ejerzan influencia sobre la legislación local y nacional en materia de producción y comercio de la vainilla.
2. Velar por que se apliquen políticas de los sectores público y privado para proteger las cosechas de vainilla madura contra el robo y para prohibir el comercio de vainilla verde.
3. Aumentar la priorización gubernamental del subsector de la vainilla en su plan estratégico del sector agrícola.

## ENFOQUE

### *CONFIGURACIÓN DE LA AGENDA:*

- Reunión de las partes interesadas
- Toma de conciencia/identificación por parte de la comunidad
- Compromiso del gobierno del distrito
- Participación directa del gobierno con las partes interesadas

### *FORMULACIÓN DE POLÍTICAS:*

- Marco normativo de desarrollo

### *TOMA DE DECISIONES:*

- A nivel del distrito/gobierno local, la ordenanza sobre la vainilla se redactó con aportes de las partes interesadas en distintas etapas. CRS facilitó las comunicaciones y la financiación.

A nivel del Gobierno central/nacional, se redactó un instrumento de política ministerial para regular la compra, el procesamiento y la exportación. Compartido con las partes interesadas para su aporte. CRS

## MARCO CONCEPTUAL

### AVANCES

- Compromiso de alto nivel de los funcionarios del gobierno y de la Iniciativa de la vainilla sostenible
- Creación de la Oficina para la vainilla en el Ministerio de Agricultura, Industria Animal y Pesca
- Aprobación de la ordenanza de la vainilla por parte del gobierno local del distrito de Kasese, presentada para su aprobación por el fiscal general del gobierno
- Aprobación de los estatutos de la vainilla por 10 subcondados en el distrito de Kasese

- Directiva del presidente de Uganda en apoyo a las organizaciones de seguridad para hacer cumplir los estatutos y las ordenanzas relativas a la vainilla
- Arrestos y persecución de delincuentes

## DESAFÍOS

- Dificultad para armonizar los intereses de múltiples actores en la cadena
- Riesgo de interferencia política
- Dificultad para generar la aceptación del gobierno debido a la experiencia previa relativa a la caída del precio de la vainilla
- Construir relaciones de confianza con el sector privado y los compradores de vainilla
- Corrupción dentro del sector público, especialmente al tratar con infractores

## LECCIONES APRENDIDAS

- Necesidad de que todos los interesados vean al líder en este tema como neutral
- Requisitos de tiempo, compromiso constante y propuestas claras de valor para obtener la confianza de los actores, especialmente del sector privado
- Mensajes claros de intenciones y acciones
- Voluntad del sector privado para apoyar acciones (incluso financieramente) en caso de convencimiento respecto de los beneficios

## TRABAJO EN GRUPO: IDENTIFICAR Y ABORDAR LOS CUELLOS DE BOTELLA DE LA POLÍTICA

1. Utilizando los productos que ya generó (lienzo de modelo empresarial, mapa de la cadena de valor, etc.), identifique los cuellos de botella existentes o potenciales en su cadena de valor. Enumere estos cuellos de botella. Identifique cualquier dimensión de género en estos cuellos de botella.
2. Analice si puede abordar prácticamente cualquiera de estos cuellos de botella dentro del alcance de su proyecto. Priorice qué temas de política abordar.
3. Explique su enfoque:
  - ¿A qué nivel intervendrá (local, nacional, internacional, sector privado)?
  - ¿Quiénes son los actores clave?
  - ¿Cómo va a intervenir? (es decir, haciendo tomar conciencia a las partes interesadas, recopilando datos sobre el problema, asociándose con el gobierno local...)
4. Utilice sus conclusiones y elabore un plan de acción para mejorar su cadena de valor mediante la intervención de políticas.



Estación de molienda húmeda de café en América Central.  
*Oscar Leiva/Silverlight para CRS*

# Capítulo 10

## Gestión del desempeño y aprendizaje

---

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Tener una comprensión básica de qué tipo de datos se deben recopilar en cada etapa para evaluar el desempeño de la cadena de valor;
- Saber qué herramientas se recomiendan en cada etapa.

La parte atractiva de los proyectos de la cadena de valor es el potencial para impulsar tecnologías innovadoras, mejorar los ingresos de los pequeños agricultores y crear empleos. La pregunta es, entonces, ¿cómo sabemos si las cadenas de valor cumplen su promesa? ¿Las cadenas de valor mejoran la vida de los agricultores y de los otros actores en la cadena de valor? Este capítulo analiza la medición del desempeño de la cadena de valor y presenta métodos para establecer puntos de referencia de ingresos, ejemplos de planes de monitoreo y de evaluación, e indicadores de desempeño.

### PARÁMETROS DE LA CADENA DE VALOR Y MEAL

El equipo de Agricultura y medios de subsistencia de CRS seleccionó un conjunto de 25 parámetros para evaluar los avances de la [teoría de cambio](#) en la agricultura y en los medios de subsistencia. Ver la lista completa en el **Anexo 10.1**. En esta lista de parámetros, algunos se centran en los agricultores y en la cadena de valor.

La teoría de cambio del programa de Agricultura y medios de subsistencia de CRS consta de 7 pilares fundamentales (BB, por sus siglas en inglés) que, cuando se combinan, nos ayudan a construir el conjunto de pruebas para demostrar de qué manera nuestro trabajo conduce a las tres medidas de impacto principales, que se muestran en el lado derecho de la figura a continuación.

Teoría de cambio del programa de Agricultura y medios de subsistencia de CRS



¿Qué queremos lograr?

Figura 24. Pilares fundamentales en la teoría de cambio de los medios de subsistencia agrícolas.

### PARÁMETROS A NIVEL DE AGRICULTOR

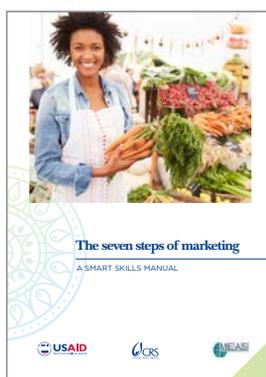
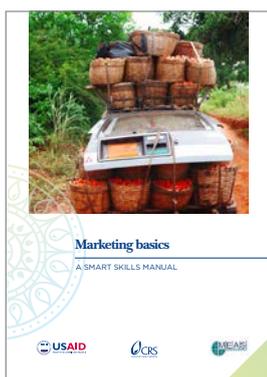
El **pilar fundamental 5**, se enfoca en medir la facilitación del acceso al mercado, que es más relevante para los programas de la cadena de valor. Los dos indicadores clave para este pilar se enfocan en los agricultores e incluyen el *valor de las ventas incrementales* y el *ingreso neto bruto*. Al calcular el margen bruto, se captan las ventas y, por lo tanto, solo se define un protocolo para ambos indicadores.

Pilar fundamental 5: parámetros	
<b>BB5.1</b>	Valor de ventas incrementales (recopiladas a nivel de la finca) (en USD) por sexo y rango de edad - Indicadores de USAID 4.5.2-23
<b>BB5.2</b>	Ingreso neto bruto por hectárea de sistema agrícola (dólares estadounidenses/hectárea) por sexo y rango de edad - Indicadores USAID 4.5-16, 17, 18

### FARMBOOK

Farmbook es un conjunto de herramientas que ayuda a los agentes de campo a aprender sobre los mercados y los vínculos de mercado y a adquirir habilidades para analizar los ingresos de los agricultores y el desempeño del mercado. Farmbook tiene dos componentes principales, (i) las guías de Capacidades SMART, que se muestran a continuación, y (ii) una calculadora de margen bruto.

**Fundamentos de mercadeo    Los siete pasos del mercadeo**



Los métodos permiten a los agentes de campo aprender herramientas analíticas básicas, que pueden aplicarse a la situación de la cadena de valor. Sin embargo, este análisis se enfoca a nivel de la parcela.

**Calculadoras de costos y beneficios de cultivos:** En la fase de diseño del proyecto, es necesario ejecutar algunos modelos económicos sobre los costos e ingresos potenciales de un cultivo o animal dado, antes de comenzar a promover una inversión específica. Siempre debemos hacer la pregunta: ¿es rentable lo que recomendamos a nuestros agricultores? Sorprendentemente, muchos programas no hacen esto, lo cual infringe nuestra primera ley de «no hacer daño». Promover ideas sin comprender los riesgos, costos y beneficios podría ser muy problemático si los agricultores pierden dinero. Farmbook proporciona un análisis simple de margen bruto que se puede hacer al inicio de un proyecto y, con los agricultores, a lo largo de las temporadas. CRS también tiene algunas hojas de Excel que se pueden usar al inicio y durante un proyecto para registrar los costos, ingresos y ganancias de los agricultores. Se recomienda que, en CADA proyecto, hagamos este análisis con una muestra de agricultores ♀♂. Un ejemplo completo se da en el **Anexo 10.3**.

## METODOLOGÍA DEL INGRESO NECESARIO PARA VIVIR

Otra forma de evaluar la efectividad de una cadena de valor en los agricultores es evaluar los cambios en sus ingresos necesarios para vivir. Se utiliza un índice de referencia de los ingresos necesarios para vivir a los efectos de evaluar si una familia puede obtener ingresos suficientes para lograr un nivel de vida digno en un lugar o región determinados. Una vez que se establece un punto de referencia de los ingresos necesarios para vivir, se lo puede utilizar como base para una serie de diálogos sobre si las intervenciones de un proyecto específico realmente permiten a los agricultores vivir bien. Este tipo de análisis es útil en el sentido de que va más allá de los efectos de una cadena de valor única en la familia y permite comprender mejor un enfoque de vinculación específica del mercado sobre el bienestar económico general de la familia.

**Definición:** Un «**ingreso necesario para vivir**» es el ingreso suficiente para permitir que quien obtenga dicho ingreso, así como su familia, tenga un nivel de vida digno. Los elementos de un nivel de vida digno incluyen alimentos, agua, vivienda, educación, salud, transporte, ropa y otras necesidades esenciales, incluida la provisión para eventos inesperados. Estos elementos se definen de acuerdo con la metodología común desarrollada por los expertos Richard y Martha Anker y utilizados por la Coalición Mundial por un Salario Digno.

La metodología del ingreso necesario para vivir se basa en la metodología desarrollada para calcular un «**salario digno**», pero se aplica al hogar. El salario digno es un concepto ligeramente más fácil de calcular, ya que determina cuánto gana una persona asalariada. Los ingresos de los agricultores son más complejos, ya que incluyen ingresos de múltiples productos y temporadas, ingresos por trabajos no agrícolas, tal vez trabajo de migración estacional, remesas e ingresos de otros miembros de la familia. Por lo tanto, al interpretar los resultados del enfoque del ingreso necesario para vivir, se debe tener en cuenta cuánto contribuirá una cadena de valor para lograr el ingreso necesario para vivir.

## ¿QUÉ REPRESENTA UN PARÁMETRO DE LOS INGRESOS NECESARIOS PARA VIVIR?

El ingreso necesario para vivir es la cantidad (de dinero en efectivo) suficiente para permitir que quien obtenga dicho ingreso, así como su familia, tenga un nivel de vida digno. Surge de la metodología desarrollada para el ingreso necesario para vivir, pero se aplica al hogar.

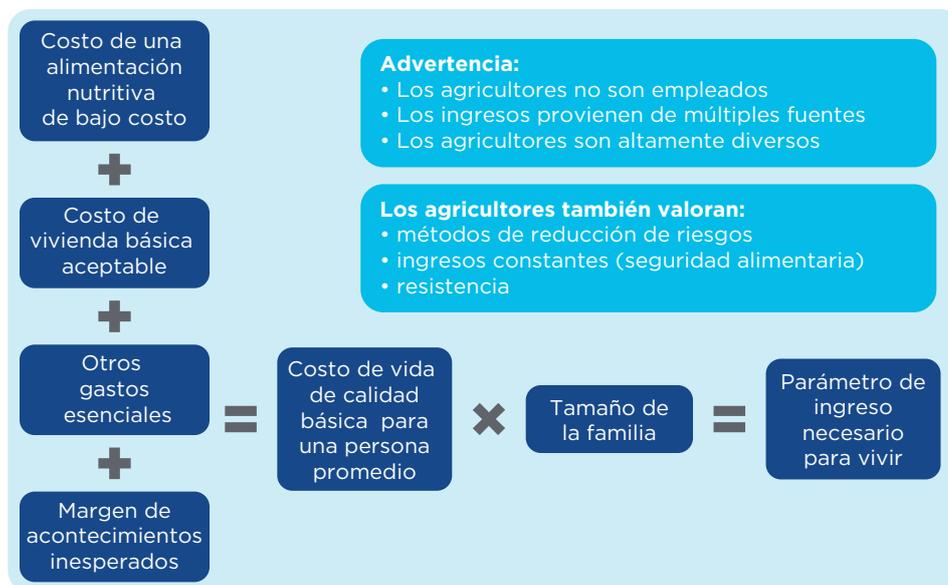


Figura 25. Ejemplo de referencia de ingresos necesarios para vivir

El proyecto de revitalización del cultivo de la vainilla en Uganda, de CRS, realizó un estudio de referencia en el que se calcularon los ingresos actuales de los agricultores de vainilla, el punto de referencia de los ingresos necesarios para vivir y, luego, se establecieron escenarios de lo que se necesitaba para que un agricultor alcanzara ese nivel. Los detalles del ejemplo completo se incluyen en el **Anexo 10.2**.

Índice de empoderamiento de la mujer en la agricultura para las cadenas de valor (WEA4IVC, por sus siglas en inglés): El índice de empoderamiento de la mujer (WEAI) se desarrolló en colaboración entre la [Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional \(USAID\)](#), el [Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias \(IFPRI\)](#), y la [Iniciativa sobre Pobreza y Desarrollo Humano de Oxford \(OPHI\)](#). El WEAI y el WEAI Abreviado fueron diseñados para evaluar el estado de empoderamiento de las mujeres en los hogares agrícolas. El WEAI4VC fue diseñado para medir el empoderamiento de hombres y mujeres en toda la cadena de valor: (1) productores, (2) empresarios y (3) trabajadores asalariados, procesamiento, comercio y mercadeo. Se implementa, con carácter experimental, en Bangladesh y Filipinas. Si está interesado en el WEAI4VC, contacte a su asesor de género.

## EVALUACIONES COOPERATIVAS

Las organizaciones de agricultores están en el centro de la teoría de cambio de AL-SPA, ya que estas estructuras proporcionan la base sobre la cual se pueden establecer otras habilidades, como la mejora de la producción, la educación financiera y el vínculo con el mercado. Dada su función crítica, es importante analizar cómo están funcionando estas organizaciones. CRS ha desarrollado herramientas para evaluar el desempeño de grupos de agricultores y cooperativas.



Agricultores de frijoles de soja en Tanzania. *Dan Barthmaier/CRS*

Las evaluaciones cooperativas nos ayudan a determinar la calidad de la gestión. CRS tiene una herramienta de autoevaluación cooperativa, desarrollada por Veronica Gottret y otros, (20XX). Esta herramienta de diagnóstico nos permite monitorear:

- la gestión administrativa y financiera del desempeño de las organizaciones de productores;
- la calidad de los servicios técnicos, comerciales y financieros que la organización brinda a sus asociados;
- la fuerza de sus procesos organizativos;
- la igualdad entre hombres y mujeres.

Esta herramienta tiene dos elementos:

**Un cuestionario** que se utiliza para evaluar las habilidades y los servicios que la organización ofrece a diferentes niveles dentro de la organización, es decir, a los agricultores, la junta directiva, la administración, el personal operativo y los socios. La evaluación analiza una serie de áreas de gestión y, luego, atribuye puntajes de desempeño de 1 a 5. Los criterios básicos para la autoevaluación se muestran en el **Cuadro 19**. Este cuadro también incluye la ponderación dada a cada área en función de su importancia.

**Una hoja de cálculo de Excel**, donde se capturan y analizan los datos. La herramienta Excel produce un gráfico que ilustra el rendimiento actual del grupo. La guía para la autoevaluación facilitada de las organizaciones de productores está disponible en el sitio SharePoint de Agricultura y medios de subsistencia. Los resultados de la evaluación se registran en un diagrama de araña que permite ver rápidamente el puntaje de una organización en todas las categorías y en relación con objetivos establecidos, y se puede realizar un seguimiento a lo largo del tiempo.

**Cuadro 19. Contenidos de la guía para la autoevaluación de las organizaciones de productores**

Áreas principales	Áreas secundarias	Peso
<b>1. Orientación estratégica de negocios</b>	1.1 Visión estratégica y plan estratégico	0,15
	1.2 Plan empresarial	
	1.3 Estrategias empresariales específicas	
	1.4 Estrategias transversales	
<b>2. Estructura organizacional y funcionalidad</b>	2.1 Estructura de la organización y funciones	0,15
	2.2 Condición jurídica de la organización	
	2.3 Estructura de gestión y funcionalidad	
	2.4 Estructura operativa y funcionalidad	
<b>3. Gestión empresarial</b>	3.1 Gestión administrativa	0,20
	3.2 Gestión financiera y contable	
	3.3 Gestión técnica/tecnológica	
	3.4 Gestión comercial	
	3.5 Gestión ambiental	
	3.6 Gestión de procesos de comunicación internos y externos	
	3.7 Desarrollo de alianzas	
<b>4. Procesos organizativos</b>	4.1 Participación y representatividad	0,20
	4.2 Liderazgo y transparencia	
	4.3 Membrecía y compromiso	
<b>5. Servicios que ofrece la organización</b>	5.1 Servicios empresariales	0,30
	5.2 Servicios de fortalecimiento de capacidades	
	5.3 Servicios financieros	

## EVALUACIONES DE LA CADENA DE VALOR

El sistema MEAL del programa PROGRESA Norte de CRS Nicaragua brinda un ejemplo de un sistema integral utilizado para evaluar el desempeño a lo largo de la cadena de valor (ver los niveles y los parámetros en el Cuadro 20 a continuación). Al crear dichos sistemas MEAL, asegúrese de que los datos estén desglosados, al menos, por sexo, e incluso por edad.

Cuadro 20. Niveles de la cadena de valor y medidas asociadas

Actor/Nivel de la cadena de valor	Métodos de recopilación de datos
<b>Hogares de productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de hogares sobre los «5 temas primordiales»</li> <li>• Registro de ventas, costos e ingresos netos</li> <li>• Encuesta sobre el Índice de avance para salir de la pobreza (PPI, por sus siglas en inglés)</li> <li>• Encuesta sobre seguridad alimentaria</li> </ul>
<b>Organizaciones de productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluación facilitada</li> <li>• Libros de organización: registro de costos, ventas, ingresos netos e indicadores financieros</li> </ul>
<b>Socio implementador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de servicios:</li> <li>• Acceso</li> <li>• Cobertura</li> <li>• Importancia</li> <li>• Sostenibilidad</li> </ul>
<b>Sector privado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología LINK, para evaluar modelos empresariales, prácticas y relaciones con actores de la cadena de valor</li> </ul>
<b>Sector público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del contexto</li> <li>• Influencia de las normas</li> <li>• Marcos normativos</li> <li>• Incentivos</li> </ul>

## PARÁMETROS: NIVEL DEL HOGAR

Se recoge información sobre las prácticas y tecnologías llevadas a cabo por los agricultores. Productividad: se recoge información con respecto a las zonas y los volúmenes de producción; los ingresos se basan en las ventas; los costos de producción brindan información sobre las inversiones. Los cinco temas primordiales proporcionan información sobre los conocimientos, las relaciones, los recursos naturales, físicos y financieros que tienen los productores; las condiciones de vida (índice de pobreza - PPI) proporcionan un parámetro de la seguridad alimentaria y, también, de la diversidad alimentaria. Asimismo, se consideran la frecuencia y la cobertura para la recopilación de datos. El siguiente cuadro muestra estos elementos.

Cuadro 21. Niveles de la cadena de valor y medidas asociadas

Descripción	Frecuencia	Cobertura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas y tecnologías agropecuarias</li> <li>• Productividad</li> <li>• Ingresos - Ventas</li> <li>• Costos de producción</li> <li>• Cinco temas primordiales</li> <li>• Índice de avance para salir de la pobreza</li> <li>• Seguridad alimentaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación inicial</li> <li>• Evaluación intermedia</li> <li>• Evaluación final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra de población</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades</li> <li>• Bienes y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo mensual regular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100%</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas y tecnologías agropecuarias</li> <li>• Productividad</li> <li>• Ingresos - Ventas</li> <li>• Costos de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas semestrales de seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestra de población</li> </ul>

## PARÁMETROS A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES

A nivel de la cooperativa, se utilizó la herramienta de evaluación cooperativa, y la información que se recopila brinda una visión de su desempeño comercial según lo medido en 6 áreas: orientación comercial estratégica; estructura organizativa y funcional; administración de empresas; procesos organizativos; servicios brindados por la organización e igualdad de género. Luego, se muestra mediante el gráfico de araña, con los cambios trazados y comparados en diferentes períodos para evaluar sus avances.

Cuadro 22. Parámetros a nivel de la organización de productores

Descripción	Frecuencia	Cobertura
Evaluación del desempeño de las organizaciones de productores, a través de la autoevaluación facilitada	Encuesta inicial y anual	100% de las organizaciones
Capacitación y entrega de bienes y servicios	Mensual	100% de las organizaciones
Alianzas empresariales	Semestral	100% de las organizaciones

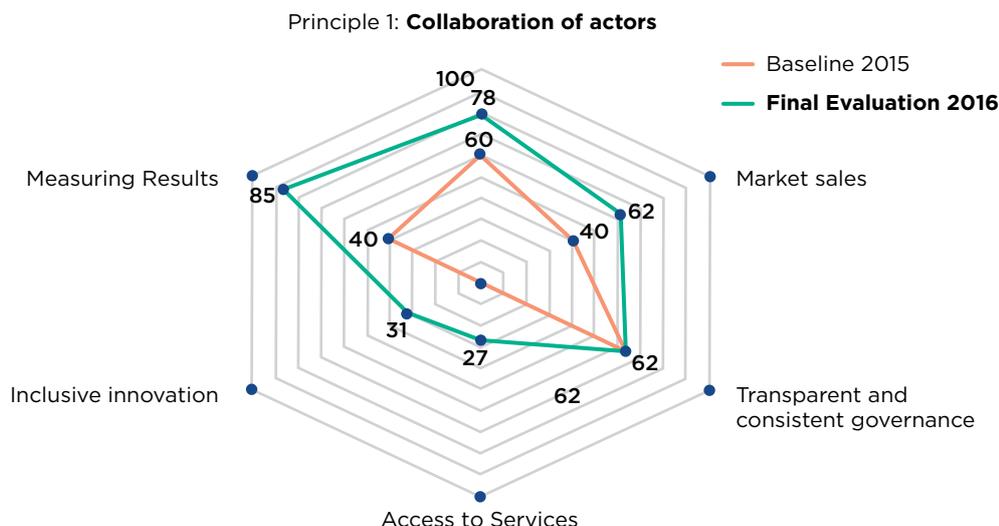
Cuadro 23. Parámetros a nivel del sector privado

Descripción	Frecuencia	Cobertura
Principios para negocios inclusivos LINK de CIAT	Evaluación inicial, intermedia y final	100% de las empresas

La evaluación del desempeño de las organizaciones de productores y compradores se realiza utilizando la metodología LINK del modelo empresarial inclusivo, de CIAT, que se detalla en el Capítulo 7, *Compromiso del sector privado y cadenas de valor*.

Los resultados de los principios empresariales inclusivos se muestran en el mismo gráfico de araña que la herramienta de evaluación cooperativa:

### Evaluation of business relationship between COOLARPA R.L. with VILCHEZ Tinoco





Asad Zaidi para CRS

## PARÁMETROS A NIVEL DEL SOCIO IMPLEMENTADOR

A nivel de socio, CRS utiliza las herramientas convencionales que la organización ha usado tradicionalmente.

**Cuadro 24. Parámetros a nivel del socio implementador**

Descripción	Frecuencia	Cobertura
• Evaluación SRFMP (Guía de evaluación estándar)	• Evaluación inicial	• 100% de las organizaciones
• Análisis de aprendizaje y asociación con CRS	• Evaluación intermedia y final	• 100% de las organizaciones
• Evaluación de los servicios: Acceso, Cobertura, Aplicabilidad, Relevancia, Sostenibilidad	• Evaluación intermedia y final	• 100% de las organizaciones

**Cuadro 25. Parámetros a nivel del sector público**

Descripción	Frecuencia	Cobertura
• Prestación de servicios y alianzas (gobierno nacional y municipal)	Inicial y semestral	100% de las instituciones que trabajan con el proyecto
• Análisis de contexto Influencia • Normas y normativas • Marcos e incentivos	Inicial y semestral	100% de las instituciones que trabajan con el proyecto
• Prestación de servicios y alianzas (gobierno nacional y municipal)	Inicial y semestral	100% de las instituciones que trabajan con el proyecto

Estas medidas se recopilan y se utilizan para obtener una perspectiva general sobre cómo funciona la cadena de valor. Es un proceso complicado y CRS solo está aprendiendo cómo hacer este trabajo. Sin embargo, creemos que es importante que el trabajo futuro no se centre solo en las ganancias a nivel del agricultor, sino también en la organización del agricultor para que podamos observar si nuestros clientes principales obtienen los tipos de ganancias previstas en los planes empresariales iniciales.

También es importante expandir nuestro pensamiento para monitorear y medir el desempeño de la cadena de valor en general, ya que la sostenibilidad y la escala dependerán de la competitividad y las ventas a lo largo de la cadena.









---

Catholic Relief Services, 228 W. Lexington Street, Baltimore, MD 21201, USA  
Si desea más información, comuníquese con [contact.ppublications@crs.org](mailto:contact.ppublications@crs.org).