

Notas sobre cómo

Diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos

Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de
valor agrícolas



Las notas sobre cómo diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos ha sido elaborada por la **División de Asesoramiento Técnico y Políticas** del FIDA para proporcionar sugerencias y orientaciones prácticas a los gerentes de programas de país, equipos de diseño de proyectos y organizaciones socias encargadas de su ejecución a nivel local con el fin de ayudarles a diseñar y ejecutar programas y proyectos.

Las **notas** presentan aspectos técnicos y prácticos acerca de enfoques, metodologías, modelos y componentes de proyectos que han sido probados y pueden ser recomendados para su puesta en práctica y aumento de escala. Las notas incluyen información sobre buenas prácticas y estudios de caso que pueden utilizarse como modelos en sus respectivas áreas temáticas.

Las **notas** contienen herramientas para el diseño y la ejecución de proyectos basados en buenas prácticas que se han recogido de la experiencia en el terreno. Asimismo, proporcionan orientación a los equipos para aplicar recomendaciones específicas acerca de las políticas operativas del FIDA, los requisitos básicos para la realización de proyectos y los instrumentos de financiación.

Las **notas** forman parte de un conjunto de documentos dinámicos que serán actualizados periódicamente a partir de nuevas experiencias y resultados. Si desea enviar algún comentario o sugerencia, póngase en contacto con los autores.

Autores

Marco Camagni

Especialista Técnico Superior, Mercados y Empresas Rurales
División de Asesoramiento Técnico y Políticas
Correo electrónico: m.camagni@ifad.org

Mylène Kherallah

Especialista Técnico Principal, Mercados y Empresas Rurales
División de Asesoramiento Técnico y Políticas
Correo electrónico: m.kherallah@ifad.org

Agradecimientos

Los autores desean agradecer el apoyo técnico y las recomendaciones de Beatrice Gerli, Donald Greenberg, Maria Hartl, Edward Heinemann, Francesco Rispoli, Camilla Valeur y Sonja Vermeulen. Philipp Baumgartner contribuyó en todo lo relativo a los datos numéricos. También desean agradecer a los colegas que realizaron la revisión de pares: Tom Anyonge, Eloisa de Villalobos, Wafaa El-Khoury, Maria Hartl, Patrick Herlant, Enrico Mazzoli, Audrey Nepveu y Antonio Rota. Maria-Elena Mangiafico proporcionó apoyo editorial, de presentación y coordinación general, y se ocupó de aconsejar a los autores a lo largo de todo el proceso de publicación.

Contacto

Maria-Elena Mangiafico

Oficial de Gestión de Conocimientos y Donaciones
División de Asesoramiento Técnico y Políticas
Correo electrónico: m.mangiafico@ifad.org

Enero de 2016

Índice

LISTA DE ABREVIATURAS	II
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES Y CONTEXTO	2
¿QUÉ ES UNA CADENA DE VALOR?	2
¿EN QUÉ CONSISTE UN ENFOQUE DE CADENA DE VALOR?	2
¿QUÉ DIFERENCIA EXISTE ENTRE UNA CADENA DE VALOR Y UNA CADENA DE SUMINISTRO?	3
¿CUÁLES SON LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA CADENA DE VALOR?	3
ACTORES Y ESLABONES DE LAS CADENAS DE VALOR	3
ASUNTOS Y PREGUNTAS FRECUENTES	4
¿EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR ES UN ENFOQUE APROPIADO PARA REDUCIR LA POBREZA DE TODAS LAS PERSONAS POBRES DE LAS ZONAS RURALES?	4
¿EN QUÉ CASOS UN PROYECTO DE DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR RESULTA MENOS EFICIENTE PARA REDUCIR LA POBREZA RURAL?	6
¿CÓMO PUEDE UN PROYECTO DE CADENAS DE VALOR ORIENTAR SUS ESFUERZOS MÁS EFICIENTEMENTE HACIA LA POBLACIÓN RURAL POBRE?	6
SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE CADENAS DE VALOR (MAPEO)	8
CÓMO SELECCIONAR LAS CADENAS DE VALOR	8
ENTENDER LAS NECESIDADES Y CAPACIDADES DEL GRUPO META	9
CÓMO SE ANALIZAN LAS CADENAS DE VALOR	10
EJEMPLO DE UN EJERCICIO DE MAPEO DE CADENA DE VALOR	11
DISYUNTIVA: ¿REALIZAR UN MAPEO O NO?	13
IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES ACTORES DE LA CADENA DE VALOR	14
DISEÑO DE UN PROYECTO DE DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR	16
ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO O MEJORA DE UNA CADENA DE VALOR	16
MODELOS ORGANIZATIVOS PARA PRODUCTORES EN PEQUEÑA ESCALA	17
EL PAPEL DE LAS MICROEMPRESAS Y LAS PYMES RURALES	19
FINANCIAMIENTO EN LAS CADENAS DE VALOR	19
TEMAS TRANSVERSALES	21
¿POR QUÉ ES IMPORTANTE TENER EN CUENTA LAS CUESTIONES DE GÉNERO EN EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR?	21
DIFICULTADES MÁS COMUNES QUE ENFRENTAN LAS MUJERES PARA OBTENER BENEFICIOS DE LAS INTERVENCIONES EN CADENAS DE VALOR	21
PUNTOS DE INGRESO PARA ESTRATEGIAS QUE CONSIDERAN TEMAS DE GÉNERO EN EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR	21
SEGURIDAD ALIMENTARIA Y CADENAS DE VALOR	22
MANEJO DEL RIESGO MEDIO-AMBIENTAL	22
ROLES DE LOS ACTORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE CADENAS DE VALOR	23
POLÍTICAS PÚBLICAS Y EL ENTORNO ECONÓMICO	24
¿QUÉ POLÍTICAS SON IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DE UN PROYECTO DE CADENAS DE VALOR?	24
CÓMO ABORDAR LAS CUESTIONES NORMATIVAS EN UN PROYECTO DE DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR	25
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (S&E) DE PROYECTOS DE CADENAS DE VALOR	26
ANEXO 1. HERRAMIENTAS PARA LA AMPLIACIÓN DE ESCALA DE CADENAS DE VALOR	27
ANEXO 2. MEJORA Y GARANTÍA DE LA CALIDAD: TEMAS FRECUENTES	31
ANEXO 3. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN CADENAS DE VALOR	31

Lista de abreviaturas

COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DFID	Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional
DIIS	Instituto Danés de Estudios Internacionales
ECD	División de Medio Ambiente y Clima del FIDA
EDP	Equipo de Diseño del Proyecto
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Internacional (anteriormente GTZ, Organismo Alemán para la Cooperación Técnica)
IFPRI	Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias
IIED	Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo
ONG	Organización No-Gubernamental
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PPPP	Alianza Público-Privada con Productores
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas del FIDA
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
S&E	Seguimiento y Evaluación
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

La mayor parte de los proyectos recientemente elaborados en el FIDA son o bien "proyectos de cadenas de valor" o incluyen un componente específico relacionado al desarrollo de cadenas de valor. En 1999, sólo el 3 % de los proyectos incluían intervenciones relacionadas con el desarrollo de cadenas de valor, pero para 2009, el 46 %¹ ya las contemplaba y hoy en día la cifra supera ampliamente el 50 % de los proyectos.

El principal objetivo de estos proyectos es integrar a los grupos meta del FIDA (pequeños productores rurales) en cadenas de valor con el fin de mejorar su acceso a mercados y aumentar sus ingresos de manera sostenible.

Dada la variedad de países, productos básicos, ubicaciones geográficas dentro de los países, contextos específicos de los proyectos, grados de interés gubernamental y capacidades de los grupos meta, las intervenciones del FIDA varían ampliamente desde simplemente vincular a los agricultores con los mercados locales — lo cual quizás no se considere estrictamente una intervención de cadena de valor—, hasta establecer asociaciones formales entre organizaciones de productores, proveedores de insumos, instituciones financieras y empresas privadas de agronegocios a lo largo de una cadena de valor específica.

Cómo utilizar estas notas

El lector podrá emplear los temas tratados en este documento como si fueran módulos interrelacionados, pero también podrá elegir un tema de interés y utilizarlo como un módulo independiente.

Esta variedad de enfoques dificulta la elaboración de un conjunto único de directrices para el diseño de proyectos o de componentes de cadenas de valor. Del mismo modo, existe mucha literatura tanto teórica como práctica sobre este tema en forma de manuales, guías y herramientas. Por tanto, los objetivos de estas notas son proveer una introducción práctica a los conceptos básicos; identificar los aspectos principales a ser analizados en la etapa de diseño de proyectos y proveer referencias bibliográficas acerca de la literatura existente. Algunos de los temas que se tratan en estas notas se abordan con mayor profundidad en otros documentos del FIDA ya publicados o de próxima publicación, como ser:

- Nota técnica: Agricultural value chain finance strategy and design [La financiación para las cadenas de valor agrícolas: estrategia y diseño] (División de Asesoramiento Técnico y Políticas, PTA, 2012). Disponible en <http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/valuechain.pdf>
- Nota técnica: Matching Grants [Las donaciones de contrapartida] (PTA, 2012). Disponible en http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/match_grants.pdf
- Serie Notas: Designing value chain projects for small livestock development [Cómo diseñar proyectos de cadenas de valor para el desarrollo del ganado menor] (PTA, 2014)
- Serie Notas: Strengthening commodity organizations [Cómo fortalecer a las organizaciones de productos básicos] (PTA, 2014)
- Serie Notas: Climate change and value chains [El cambio climático y las cadenas de valor] (División de Medio Ambiente y Clima, ECD, 2014)
- Serie Notas: Public-Private-Producer-Partnerships (4Ps) in Agricultural Value Chains [Alianzas tripartitas —sector público, sector privado y productores— en cadenas de valor agrícolas] (PTA, 2016)
- Serie Notas: Developing an economic and financial analysis of value chain projects [Cómo hacer un análisis económico y financiero de los proyectos de cadenas de valor] (PTA, 2014/2015)
- Notas técnicas sobre cadenas de valor con enfoque de género, y sobre organizaciones de agricultores y acceso a mercados (PTA, 2014/2015)

¹ Raswant V. y Heinemann E. (2012): *Access to markets: making value chains work for poor rural people*, FIDA.

Antecedentes y contexto

¿Qué es una cadena de valor?

Una cadena de valor es una alianza vertical de empresas que colaboran en distintos grados en una variedad de actividades que se requieren para desarrollar un producto desde la etapa inicial de suministro de insumos, a través de las diferentes etapas de producción, hasta llegar a su destino final de mercado (Gráfico 1). El término "cadena de valor" se atribuye a Michael Porter², un especialista en estrategias empresariales, y ha sido ampliamente adoptado en los ámbitos de negocios y desarrollo.

La expresión "del campo a la mesa" se utiliza a menudo para describir las cadenas de valor de alimentos. En este contexto el producto alimenticio se desplaza hacia arriba en la cadena, desde los productores que lo cultivan y cosechan, hasta el mercado -a través de intermediarios que incluyen organizaciones de productores, procesadores, transportistas, vendedores al por mayor y por menor— y luego hacia abajo hasta llegar al nivel de los consumidores.



Fuente: Banco Mundial (2010): *Rapid agricultural supply chain risk assessment: a conceptual framework*, Washington, D. C [traducción del inglés].

Gráfico 1. Sistema de cadena de valor

¿En qué consiste un enfoque de cadena de valor?

Un enfoque de cadena de valor se basa en un examen exhaustivo de la cadena completa del producto, desde los productores hasta los consumidores finales. Este enfoque reconoce también la existencia de otros actores en la cadena (además del grupo meta del FIDA) y de la interrelación entre ellos. Por ejemplo, la mejora de las oportunidades de negocio para los procesadores o para otros actores hacia la parte inferior de la cadena puede tener una influencia positiva en el grupo meta del FIDA. En ocasiones, intervenir en una cadena de valor en una etapa distinta a la de la de producción puede tener un impacto más grande en cuanto a la reducción de la pobreza se refiere.

² Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Simon and Schuster. [Versión en español: (2002): *Ventaja comparativa*, México, S. L. (Grupo Patria Cultural) Alay Ediciones]

¿Qué diferencia existe entre una cadena de valor y una cadena de suministro?

A menudo, los términos "cadena de suministro" y "cadena de valor" se utilizan indistintamente. No obstante, la diferencia radica en que mientras que en la cadena de valor se agrega valor en cada fase, en la cadena de suministro, la sucesión de acciones lleva el producto desde la fuente de suministro hasta su consumo en un sector o sub-sector determinado.

¿Cuáles son los elementos básicos de una cadena de valor?

El mercado es la fuerza impulsora básica de todas las cadenas de valor. Sin la demanda de los consumidores, no hay fuerza que movilice los productos de los agricultores a lo largo de la cadena de valor. "Toda posibilidad de alcanzar un impacto en el desarrollo a través del fomento de una cadena de valor depende del potencial de crecimiento y las perspectivas de expansión del mercado. La demanda del mercado y el interés de los compradores son criterios fundamentales al momento de seleccionar una cadena de valor. A menos que el producto final pueda ser vendido y aumente su valor agregado, no habrá ingresos adicionales para las personas pobres"³.

Una cadena de valor surge a un mercado específico. Diferentes cadenas de valor ofrecen diferentes oportunidades y limitaciones para los agricultores pobres. Los costos de ingresar en una cadena que abastece a los mercados de exportación pueden ser demasiado altos para un productor que no posee el equipo y las habilidades necesarias para asegurar una producción de calidad suficiente para dicha cadena. Alternativamente, la producción de un agricultor puede entrar en varias cadenas de valor distintas pero que se superponen, que abastecen a distintos grupos de consumidores y mercados finales. Por ejemplo, la carne vacuna de exportación de Mongolia para el mercado de Siberia puede llegar a los consumidores a través de puestos de carne en los mercados tradicionales que venden cortes faenados en un matadero informal o a través de modernos supermercados que ofrecen en su sección de alimentos congelados cortes empacados por plantas empacadoras especializadas y distribuidos a través de agentes de comercialización.

No existe una forma única correcta u óptima para organizar una cadena de valor; sin embargo sí existen maneras de mejorar la participación de los productores en pequeña escala en la cadena y eso constituye la base del enfoque de cadenas de valor del FIDA. Un enfoque de cadenas de valor puede consistir en una estrategia para mejorar el producto (mejora de la calidad), o los procesos (mayor eficiencia en la producción, en el funcionamiento de las organizaciones de productores y en la información de mercado) con el fin de que los productores obtengan mayores márgenes de ganancia dentro de la cadena.

Las cadenas de valor pueden ser muy dinámicas puesto que responden a las preferencias cambiantes de los consumidores, la competencia, los costos de los insumos y los cambios tecnológicos. En algunas cadenas puede haber un cambio en los actores principales y en los procesos de una temporada de cosecha a la otra.

Los factores a nivel macro (normativa gubernamental, calidad de los servicios públicos) y los factores a nivel intermedio (normas del sector y las actividades de asociación entre empresas) tienen un papel fundamental en la estructura, las funciones y la eficiencia de una cadena de valor.

Actores y eslabones de las cadenas de valor

Un sistema de comercialización de una cadena de valor de un producto básico comprende actores (proveedores de insumos, productores, procesadores, comerciantes, consumidores, etc.) y eslabones (flujos a través de los que los productos se mueven y transforman, desde la producción al consumo). En este sistema, los agricultores están vinculados a las necesidades de los consumidores y trabajan estrechamente con proveedores y procesadores para producir los bienes que específicamente requieren los consumidores (Gráfico 2). A través de la innovación y retroalimentación continua a lo largo de los diferentes eslabones de la cadena el poder de mercado de los agricultores y su rentabilidad económica

³ GTZ (2007): *ValueLinks manual: The methodology of value chain promotion* [Manual ValueLinks: la metodología de la promoción de cadenas de valor], 1ª edición, Eschborn (Alemania).

pueden mejorar. El objetivo no es obtener beneficios en uno o dos eslabones, sino que se beneficien los actores en todos los eslabones de la cadena. Se ha constatado que cuando una cadena de valor funciona bien, es más eficiente para suministrar los productos a los consumidores y, por lo tanto, todos los actores (incluidos los productores en pequeña escala y los consumidores pobres) pueden beneficiarse del desarrollo de la cadena de valor.

En el sistema de comercialización de una cadena de valor, el motor del mercado está impulsado por transacciones y flujos de información. El productor se convierte en el eslabón básico en la producción del bien que desean los consumidores. La comunicación se da en ambas direcciones. Es igualmente importante que los consumidores y los procesadores sean conscientes de los factores que limitan la producción, así como que los agricultores y otros productores conozcan los requisitos de los consumidores. Esta situación contrasta con la desorganización que caracteriza a los mercados informales de productos básicos en los cuales los productores colocan sus productos en el mercado y las transacciones en cada eslabón de la cadena son independientes una de la otra.

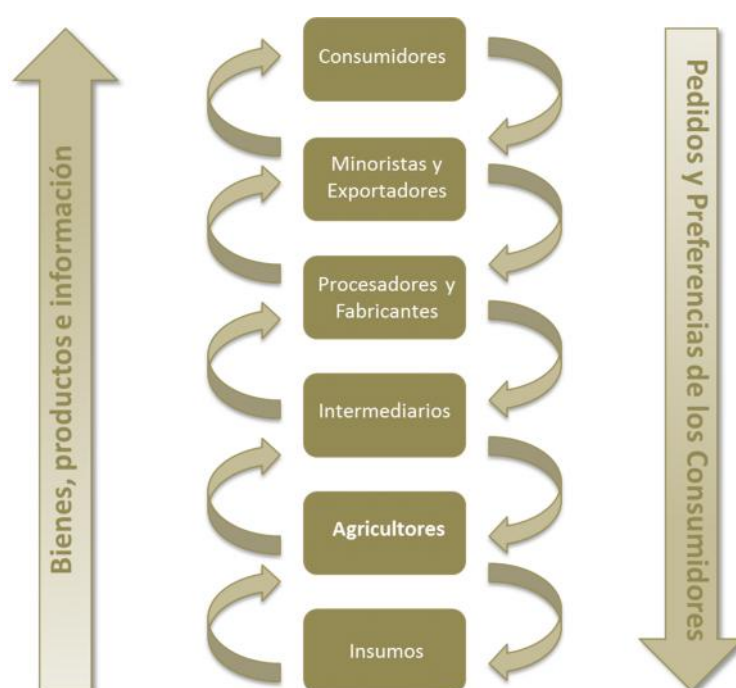


Gráfico 2. Agentes y eslabones de las cadenas de valor

Asuntos y preguntas frecuentes

¿El desarrollo de cadenas de valor es un enfoque apropiado para reducir la pobreza de todas las personas pobres de las zonas rurales?

Los pobladores rurales tienen niveles muy diversos de acceso a capital (social, financiero y físico), organización, tecnología e infraestructura. Las aspiraciones y actitudes empresariales de la población rural varían dentro y entre cada segmento social que la componen. Se puede clasificar a los habitantes rurales en tres grupos que conforman una pirámide⁴:

⁴ Esta tipología ha sido adaptada de Vorley, B., Cotula, L. y Chan, M.-K. (2012): *Tipping the Balance: Policies to shape agricultural investments and markets in favour of small-scale farmers*, Oxford (Reino Unido), Oxfam International.

1. En la punta de la pirámide se encuentra un pequeño subgrupo de productores que están mejor organizados y tienen acceso a servicios financieros, activos productivos, conocimientos especializados e información. Ellos participan con bastante eficiencia en las cadenas de valor pero sus capacidades se podrían reforzar aún más.
2. El segmento más grande de la pirámide está formado por agricultores en pequeña escala que están menos organizados desde el punto de vista formal, cuentan con menos activos y habilidades, se enfrentan con dificultades para obtener acceso a servicios, tienden a vender sus productos en los mercados locales o informales y, en algunos casos, obtienen parte de sus ingresos del trabajo asalariado.
3. La base de la pirámide la componen los segmentos más pobres de la población rural: las personas con menos activos y capacidades, las que no poseen tierras, los jóvenes, las mujeres viudas, las minorías étnicas, etc. Estas personas generalmente subsisten a costa de oportunidades fuera del ámbito agrícola, empleos asalariados o programas de asistencia social (formal o informal), y venden los excedentes ocasionales de su producción a los mercados locales.

Un enfoque de cadenas de valor puede servir para atender las necesidades de los tres niveles de la pirámide.

A los pequeños productores de la punta de la pirámide se los puede apoyar para que difundan sus conocimientos y habilidades, y para que creen demanda adicional y puestos de trabajo para los pequeños productores de los niveles intermedio e inferior. Estos serían los "agricultores líderes".

A aquellos en el segmento intermedio se los puede ayudar a progresar hasta el nivel superior, capacitándolos para que se conviertan en socios más confiables de actores nacionales e inclusive internacionales de la cadena de forma provechosa y sostenible. Si se mitigan adecuadamente los riesgos relacionados, la participación de los agricultores en pequeña escala en cadenas de valor bien organizadas puede traer un aumento de los ingresos; éste es el caso de agricultores en Guatemala, Indonesia y Kenya cuyos ingresos han aumentado entre un 10 por ciento y un 100 por ciento (Informe sobre el desarrollo mundial del Banco Mundial, 2008).

Incluso se puede ayudar a los productores situados en la base de la pirámide a obtener mayores ingresos de su trabajo asalariado o de sus microempresas a través de una participación más productiva en las cadenas de valor.

En general, sin embargo, se requieren esfuerzos e inversiones adicionales para lograr una participación más activa de los pobres en las zonas rurales, con lo cual se convierten en un grupo meta costoso de alcanzar en las intervenciones de desarrollo de cadenas de valor. Los productores y productoras, procesadores y comerciantes más pobres tienen dificultades para acceder a mercados por falta de información porque no pueden cumplir con los requisitos de calidad del producto y condiciones de entrega^{5, 6}, y tienen acceso limitado o nulo a servicios financieros. Por lo tanto, lograr un equilibrio entre los objetivos de reducir la pobreza con los objetivos comerciales de las cadenas de valor constituye todo un desafío. Se necesita brindar mucho apoyo a los agricultores y sus organizaciones antes de que estos puedan integrarse, progresivamente, en los mercados de las cadenas de valor y aprovechen las oportunidades que se ofrecen⁷.

⁵ Farnworth, C. R. (2008): Módulo 5: Género y mercados agrícolas. En *Manual sobre Género en Agricultura*, Washington, D.C., Banco Mundial. Disponible en <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/2012/01/17429870/gender-agriculture-sourcebook-agricultura-y-desarrollo-rural-manual-sobre-genero-en-agricultura>

⁶ Berdegué, J. A. y Reardon T. (2008): The retail-led transformation of agrifood systems. En Farnworth, C. R., Jiggins, J. y Thomas, E. V. *Creating Food Futures: Trade, Ethics and the Environment*, Farnham (Reino Unido), Gower Publishing; Londres, Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo [IIED]. ISBN 978-0-7546-4907-6.

⁷ Guijt, I. y van Walsum, E. (2008): Balancing business and empowerment in fair fruit chains: the experience of Solidaridad. En Farnworth, C. R., Jiggins, J. y Thomas, E. V. *Creating Food Futures: Trade, Ethics and the Environment*, Farnham (Reino Unido), Gower Publishing; Londres, IIED. ISBN 978-0-7546-4907-6.

¿En qué casos un proyecto de desarrollo de cadenas de valor resulta menos eficiente para reducir la pobreza rural?

Habrán circunstancias en las que un proyecto integral de desarrollo de cadenas de valor pueda no ser la herramienta apropiada o la más eficiente para reducir la pobreza rural y en las que un proyecto más bien orientado al desarrollo territorial, los medios de vida, la creación de activos o la gestión de los recursos naturales, incluso al diálogo sobre políticas o una reforma de las mismas, podría resultar más apropiado. Las siguientes condiciones o circunstancias por lo general dificultan la eficiencia de un proyecto de desarrollo de cadenas de valor para alcanzar los objetivos de reducción de la pobreza:

- Los productores rurales tienen muy pocos excedentes (después de haber cubierto sus necesidades de subsistencia) o escaso potencial para la producción de dichos excedentes; en este caso, la principal estrategia de subsistencia es la producción destinada a la seguridad alimentaria.
- Los productores están ubicados en zonas aisladas y marginales en las que el acceso a los mercados es muy costoso y de baja rentabilidad.
- Los productores están distribuidos irregularmente en el territorio y les resulta difícil organizarse en grupos o juntar colectivamente su producción.
- La productividad y la calidad del producto son demasiado bajas para atraer a los compradores y hay poco potencial para mejorar los volúmenes o la calidad.
- Los servicios públicos e infraestructura básicos como carreteras, depósitos y galpones son escasos.
- Los productores rurales no poseen las habilidades y conocimientos suficientes y son en gran medida analfabetos.
- El acceso a recursos naturales productivos como tierra y agua es difícil, en particular para las mujeres.
- Los mercados o las cadenas de valor están poco desarrollados, existe escaso potencial o demanda que justifique una expansión del mercado y los actores o compradores del sector privado son pocos.
- El país atraviesa por una situación de conflicto o post-conflicto y la necesidad más acuciante es reconstruir los medios de vida, los activos y la infraestructura.
- El entorno —económico, institucional y normativo— no es propicio para el desarrollo de un proyecto de cadenas de valor orientado al mercado.

En estas circunstancias, sería más eficiente aplicar primero una estrategia que haga frente a las necesidades de seguridad alimentaria, producción, tecnología, habilidades y servicios e infraestructura básicos antes de desarrollar una cadena de valor o de realizar intervenciones más orientadas al mercado. *Sin embargo, aunque no sea posible aplicar un enfoque completo de cadenas de valor, se recomienda que se investiguen las oportunidades para incluir en el proyecto acciones que permitan a los productores pobres establecer vínculos y crear oportunidades de negocios con los mercados locales.* Dichas acciones pueden consistir en crear la capacidad de los productores pobres para identificar oportunidades en el mercado local y tomar las decisiones productivas apropiadas, así como asistir a los productores pobres para que se organicen y consigan mejorar su poder de negociación y bajar los costos de transacción vinculados al acceso a mercados.

¿Cómo puede un proyecto de cadenas de valor orientar sus esfuerzos más eficientemente hacia la población rural pobre?

Estrategia de focalización. Un proyecto necesita una estrategia, un conjunto de criterios, herramientas y actividades ("acciones afirmativas") de focalización que permitan alcanzar a los productores pobres situados en la parte intermedia de la pirámide y los grupos más vulnerables en la base. Esta estrategia

debe ser coherente con la Política de Focalización del FIDA (véase la sección sobre puntos de ingreso para las estrategias de desarrollo de cadenas de valor con consideraciones de género)⁸ y debería basarse en un análisis profundo de las limitaciones y barreras al ingreso en la cadena y a los perfiles de riesgo de ambos grupos.

Gestión de riesgos. La agricultura es una actividad muy riesgosa. Se debe prestar atención a cómo la participación en las cadenas de valor de productos básicos puede traer beneficios a los agricultores en pequeña escala pero también los puede exponer a riesgos adicionales. Los pobres de las zonas rurales generalmente dependen de actividades de subsistencia múltiples y complementarias para protegerse de las crisis. La expansión de los cultivos comerciales en desmedro de los destinados a la alimentación podría tener un impacto negativo en la seguridad alimentaria del hogar. *En los proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos se debe analizar y medir el impacto de las intervenciones previstas en la seguridad alimentaria de los hogares con el fin de encontrar un equilibrio apropiado entre la producción agrícola destinada al consumo y la destinada al mercado, en particular si los productores rurales generan excedentes muy pequeños después de cubrir sus necesidades de subsistencia.*

Las intervenciones en las cadenas de valor también pueden aumentar la presión sobre recursos productivos claves tales como tierra, mano de obra y recursos naturales generando posibles conflictos. Es probable que aquellas personas que no posean tierras y que deben comprar alimentos padezcan más las consecuencias de una reducción en la disponibilidad de los alimentos y de precios altos. Por tanto, se debe examinar con mucho cuidado todos los efectos colaterales de una intervención de cadenas de valor en el momento del diseño del proyecto con el fin de mitigar los riesgos.

Las personas más pobres y vulnerables generalmente tienden a ser más reacias a asumir riesgos ya que no tienen maneras de reaccionar ante acontecimientos adversos. Por tanto, un aspecto importante de un proyecto de cadenas de valor es ayudar a los agricultores en pequeña escala y a las personas más vulnerables a gestionar los riesgos a los que se enfrentan, por ejemplo, capacitándolos para que puedan negociar acuerdos de toma de riesgos compartidos con las organizaciones de productores y con otros actores de la cadena (para realizar contratos de siembra y modalidades de cosecha) y para formular estrategias de gestión de los riesgos medio-ambientales relacionados con el cambio climático (véase las notas técnicas de la ECD y la PTA)⁹.

Fomento de la microempresa. Las personas rurales que tienen dificultades para participar en actividades de producción primaria debido a la falta de bienes o capacidades agrícolas, o porque no están interesadas en ellas —por ejemplo los jóvenes—, pueden integrarse en las cadenas de valor a través de microempresas. Estas pueden aportar servicios e insumos (equipo, mantenimiento, extensión, transporte, elaboración básica, etc.) que pueden desempeñar un papel importante en una estrategia de mejora de la cadena de valor.

Generación de empleo. Los agricultores pueden ofrecer oportunidades de empleo asalariado a nivel de la producción (por ejemplo, en la cosecha) y las organizaciones de productores y las pequeñas y medianas empresas (PYME) lo pueden hacer en las fases posteriores de la cadena (por ejemplo, recolección, clasificación, elaboración). Las cadenas de valor con mano de obra intensiva como las hortícolas pueden ofrecer puestos de trabajo a aquellos agricultores con espacios de cultivo restringidos o a las personas pobres de las zonas rurales que no posean tierras. En Zimbabwe, antes de la crisis política, los agricultores en pequeña escala estaban muy bien integrados en las cadenas de valor del maíz tierno y las arvejas de exportación, a cuyo cultivo destinaban tan solo entre 0,05 y 0,1 hectáreas de sus tierras. En Kenya, donde la horticultura constituye actualmente la principal fuente de ingresos por exportaciones, los cientos de miles de trabajadores en las cadenas hortícolas de las zonas rurales generan ingresos que quizás excedan a los que obtienen los horticultores en pequeña escala que abastecen a la industria. Los proyectos de generación de empleo también deberán promover el cumplimiento de los programas relacionados con el

⁸ La estrategia de focalización del FIDA, junto con otras políticas pertinentes (de participación del sector privado, de género, etc.), se puede consultar en <http://www.ifad.org/operations/policy/policydocs.htm>

⁹ Como por ejemplo, la publicación del FIDA y el PMA sobre seguros basados en índices meteorológicos titulada *Weather-Index based Insurance in Agricultural Development: a Technical Guide*, Roma, FIDA, 2011.

trabajo digno (derechos laborales, protección social y diálogo social) y el principio de "pago igualitario sin discriminación de género".

Diálogo sobre políticas. Los mercados de cultivos con un alto valor político, como el caso del arroz en Asia Meridional, a menudo presentan distorsiones (subsidijs para insumos, precios mínimos, precio único para todo el territorio, restricciones a la exportación) que desalientan las actividades de mejoría de la cadena. Por ejemplo, en Zambia, un país con un gran potencial agrícola, el maíz ha estado tradicionalmente tan subsidiado que otros cultivos comerciales con buenas perspectivas, como la soja, han sido relegados porque la mayoría de los agricultores en pequeña escala no están interesados en ellos. En estos casos, el diálogo sobre políticas que puede impulsar el FIDA, en colaboración con otros socios interesados en fomentar el desarrollo, puede ayudar a establecer un ambiente más favorable para el crecimiento sostenible de las cadenas de valor. Lo anterior se trata con más detalle en la sección sobre cómo abordar las cuestiones normativas en un proyecto de desarrollo de cadenas de valor.

Selección y análisis de cadenas de valor (mapeo)

Siendo que no existe una metodología única que sirva para el diseño de todos los proyectos de cadenas de valor, esta sección ofrece un resumen de un proceso genérico de diseño de un proyecto de cadenas de valor que deberá adaptarse según las circunstancias específicas¹⁰.

Cómo seleccionar las cadenas de valor

El punto de partida para el diseño de un proyecto de cadenas de valor es la selección de la cadena o cadenas de valor en las que se centrará el proyecto. Hay casos en que esta selección viene predeterminada por el gobierno como parte de una estrategia nacional (por ejemplo, el cacao y el café en Nicaragua, o el cacao en Indonesia). En otros casos, el gobierno puede solicitar que el proyecto se restrinja a cierta área geográfica del país, por lo que la selección se hará en base a las cadenas disponibles en dicha zona. En todos los casos, sin embargo, se recomienda que se elijan algunas cadenas de valor para empezar el proyecto, pero que haya flexibilidad para permitir que otras cadenas se puedan agregar durante la ejecución del mismo ya que pueden surgir nuevas oportunidades y la dinámica de los mercados cambia con bastante rapidez. Con el fin de asegurar la sostenibilidad de los beneficios para los agricultores en pequeña escala se recomienda también fomentar la capacidad de los agricultores para que busquen constantemente nuevas oportunidades comerciales en lugar de permanecer atados a la cadena de valor de un único producto. En la medida de lo posible, el gerente de país del FIDA y el gobierno anfitrión deberán ponerse de acuerdo sobre las cadenas de valor iniciales y dejar suficiente flexibilidad para que se puedan agregar otras o abandonar alguna(s) en la medida en la que cambien las circunstancias.

Al hacer la selección preliminar de las cadenas de valor se deberán tener en cuenta dos conjuntos de criterios:

- Potencial de crecimiento de la cadena de valor:
 - demanda insatisfecha de mercado para un producto existente o nuevos productos
 - ventajas comparativa de los productores en pequeña escala (costos, características del producto) en especial con respecto a los grandes productores o a productos importados de igual calidad
 - potencial para adoptar y adaptar conocimientos y tecnologías disponibles y mejoradas
 - capacidades, acceso a infraestructura, servicios e insumos
 - dotación de recursos naturales como tierra, calidad de suelo, agua (de lluvia o de riego)

¹⁰El equipo de diseño de un proyecto de cadena de valor debe incluir un especialista en cadenas de valor, que puede ser un miembro del personal del FIDA o un asesor contratado.

- Potencial para el desarrollo y la reducción de la pobreza:
 - porcentaje del grupo meta de beneficiarios que participa en la cadena de valor (como productores o mano de obra)
 - bajas barreras para el ingreso de productores y microempresas a la(s) cadena(s) de valor
 - potencial para mejorar la distribución actual de beneficios a lo largo de la cadena de valor o entre los actores que actúan en el mismo eslabón de la cadena
 - ingreso adicional que puede generarse de la producción agrícola, microempresas y PYMES, y del empleo asalariado
 - potencial para alcanzar un equilibrio entre la producción orientada al mercado y las estrategias de gestión de riesgos (por ejemplo, diversificación de la producción o seguridad alimentaria)
 - factores culturales o sociales que pudieran influir en la adopción o impacto de la intervención

Entender las necesidades y capacidades del grupo meta¹¹

Antes de continuar con el análisis detallado de la cadena de valor y el diseño del proyecto, resulta crítico que el equipo de diseño del proyecto (EDP) comprenda cuáles son las capacidades y aspiraciones del grupo meta. Para el FIDA, fortalecer las cadenas de valor no es un fin en sí mismo sino un medio para disminuir la pobreza rural.

Las poblaciones de las zonas rurales no son homogéneas y las respuestas a las preguntas que se exponen a continuación serán diferentes en función a la condición socioeconómica, preferencias personales, habilidades y demás características del grupo meta que deberán sopesarse y tenerse en cuenta.

Las contrapartes del gobierno anfitrión, el personal del FIDA en el país y otros asociados en el desarrollo del proyecto, usualmente proporcionan la documentación de antecedentes sobre la población objetivo pero el EDP deberá actualizarla y verificarla.

Dentro de las preguntas esenciales que el EDP tendrá que hacer se encuentran las siguientes:

- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la población objetivo en las siguientes áreas?
 - infraestructura (carreteras, almacenamiento)
 - condiciones agroclimáticas (disponibilidad de agua, temperatura, calidad del suelo)
 - capital humano (conocimientos y habilidades) y capital social (organizaciones de productores)¹²
 - acceso a los servicios financieros y otros factores productivos.
- ¿Cuáles son las aspiraciones de la población objetivo respecto a los siguientes aspectos?
 - nuevos cultivos comerciales con mayor potencial para mejorar los ingresos
 - reducción del riesgo (diversificación de cultivos)
 - mayor productividad o mercados más amplios para los cultivos existentes
 - ingresos por ocupaciones a tiempo parcial que no interfieren con el cultivo primario o el cuidado de los niños
 - empleo asalariado (dentro o fuera de las granjas agrícolas)

¹¹ La política del FIDA de *Focalización en los pobres de las zonas rurales* (Roma, 2006) define al grupo meta del Fondo como "la población rural de los países en desarrollo que vive en condiciones de pobreza y de inseguridad alimentaria". Disponible en http://www.ifad.org/pub/policy/target/targeting_s.pdf

¹² Véase el documento de la Nota sobre formas de fortalecer a las organizaciones de productores de productos básicos (Roma, PTA, 2014).

Cómo se analizan las cadenas de valor

Una pregunta corriente que se formulan los EDP de cadenas de valor es si se debe llevar a cabo un análisis de la cadena durante la fase de diseño del proyecto y cuánto detalle debe contener este análisis. El FIDA trabaja con plazos relativamente cortos y recursos limitados para el diseño de los proyectos. Con el fin de establecer prioridades respecto a la forma en que se deben utilizar estos recursos, se deben tener en cuenta las siguientes tres razones fundamentales para realizar un análisis de cadenas de valor:

- para demostrar que el informe sobre el diseño del proyecto plantea algo razonable y que resulta convincente tanto para el gobierno anfitrión como para la Junta Ejecutiva del FIDA.
- para demostrar que se han satisfecho las normas mínimas de calidad del FIDA en cuanto al diseño de proyectos.
- para servir como marco de referencia —no como modelo— que guíe el diseño detallado y la ejecución del proyecto.

El análisis de la cadena de valor debe estar por tanto actualizado y ser lo suficientemente profundo para cumplir estos tres propósitos, pero no deberá verse como un fin en sí mismo. Un análisis de cadenas de valor puede incluir un estudio de mercado realizado con anticipación a la misión de diseño del proyecto, el cual deberá ser complementado con visitas de campo durante la misión para determinar la posición y el comportamiento del grupo meta y realizar entrevistas con los actores del mercado (productores, comerciantes y supermercados) con el fin de obtener información preliminar sobre sus exigencias e interés para colaborar con los pequeños productores. Potenciales fuentes de información que se podrán consultar para hacer la selección inicial de las cadenas de valor incluyen:

- estudios del sector, sub-sector o de cadenas de valor.
- personal local del FIDA y personal asignado a los proyectos del FIDA en el país.
- ministerios gubernamentales, organismos de promoción de las exportaciones y servicios de extensión agrícola.
- asociaciones de agricultores, cooperativas y empresas de producción.
- exportadores, procesadores, mayoristas y sus asociaciones.
- importadores (en especial de cultivos especializados como ser los que tienen certificación de comercio justo o de producción orgánica).
- proveedores de insumos.

Un análisis de una cadena de valor generalmente incluye lo siguiente:

- (i) **Mapeo y análisis de cadenas de valor pre-seleccionadas.** Una vez que se han seleccionado las cadenas de valor en la fase de diseño, es necesario realizar un estudio de mercado profundo de las cadenas de valor seleccionadas, incluyendo:
 - un mapeo de todos los actores a lo largo de los distintos eslabones de la cadena, desde la producción hasta el consumo (este ejercicio se denomina comúnmente como "mapeo de la cadena de valor")
 - las relaciones entre los grupos meta del FIDA y otros actores de la cadena incluyendo las interrelaciones, relaciones de poder y flujos de información entre los distintos eslabones
 - la estructura y comportamiento de los actores de la cadena incluyendo la cantidad, tamaño, características y proporción del mercado de los principales compradores, procesadores, mayoristas, minoristas, etc.
 - las ventajas comparativas/competitivas de los productos básicos en estudio, en cuanto a precio y calidad se refiere

- los precios y márgenes de ganancia en cada eslabón de la cadena¹³
 - las funciones específicas de cada grupo meta del FIDA —mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y sectores desfavorecidos— y las limitaciones y oportunidades que enfrentan en cada eslabón de la cadena de valor incluyendo a la familia del productor agrícola
 - el nivel actual de la oferta: volúmenes de producción, normas de calidad, nivel de agregación, costos de comercialización (incluidos los costos de transporte), etc.
 - la demanda existente y tendencias futuras: demanda actual y potencial de crecimiento del producto actualmente producido o que pueden llegar a producir los productores del grupo meta en cuanto a cantidad y calidad se refiere, y si el destino del producto son los mercados locales, nacionales, regionales o internacionales
 - las políticas públicas y el marco normativo y su impacto en el funcionamiento de la cadena de valor
- (ii) Mapeo y análisis de potenciales oportunidades de mercado impulsadas por la demanda. En aquellos casos en los que la selección de cadenas de valor se realice en la fase de diseño del proyecto, es aconsejable identificar a todos aquellos sectores, sub-sectores y cadenas en las cuales participen pequeños productores en pequeña escala del área rural. Esto se hace para definir por anticipado las oportunidades de mercado (doméstico e internacional) en cadenas de valor competitivas donde los pequeños productores agrícolas tendrían oportunidad de establecer vínculos de mercado sostenibles. El análisis que se hace en la fase del diseño es similar al de las cadenas de valor pre-seleccionadas, pero menos detallado, y deberá ir acompañado de un estudio de barreras a la entrada de nuevos productores, los intereses y las relaciones de poder de los diferentes actores y los factores pre-existentes en el contexto que podrían generar desigualdades y bloqueos en la cadena.

Ambos análisis de la cadena (a nivel de diseño y a nivel de proyecto) deberán ser lo más impulsados por la demanda posible, consultivos y participativos involucrando la participación directa del grupo meta.

El Cuadro 1 incluye los principales pasos a seguir en el ejercicio de mapeo de la cadena de valor:

Ejemplo de un ejercicio de mapeo de cadena de valor

El mapeo que se presenta en el Gráfico 3 está compuesto por 3 componentes interrelacionados:

- actores de la cadena de valor (sección central del gráfico): vendedores de insumos y productores, compradores, vendedores o procesadores del producto.¹⁴
- proveedores de servicios (sección inferior del gráfico): proveedores de servicios financieros, servicios de desarrollo empresarial o extensionistas agrícolas que apoyan las actividades de la cadena.
- ambiente propicio para el desarrollo de los negocios (sección superior del gráfico): infraestructura, políticas públicas, instituciones y procesos que conforman el entorno de mercado.

¹³ FIDA, documento de la serie Notas sobre cómo elaborar un análisis económico y financiero de los proyectos de cadenas de valor (Roma, PTA, 2014/2015).

¹⁴ Esto puede complementarse con información sobre volúmenes, precios y márgenes de ganancia, el valor agregado en cada fase de la cadena y cómo se distribuye este valor entre los diferentes actores.

El mapeo de cadenas de valor sirve para dar un vistazo general a una cadena de valor determinada, identificando los aspectos más importantes en los cuales se deberán concentrar las intervenciones del proyecto. Es una herramienta práctica que también permite identificar los cuellos de botella generados por cuestiones normativas que pueden impulsar o frenar el funcionamiento de la cadena, así como a las instituciones y organizaciones que proveen servicios (información de mercado o normas de calidad) para que los diferentes actores de la cadena puedan tomar decisiones bien fundadas.

Cuadro 1. Cómo elaborar el mapeo de una cadena de valor en diez pasos

1. Obtener información a través de la consulta de estudios existentes, informes y estadísticas disponibles.
2. Definir la naturaleza del producto principal de la cadena de valor.
3. Enumerar las diversas funciones a lo largo de la cadena de valor (por ejemplo, suministro de insumos, producción, elaboración, venta mayorista, exportación) de izquierda a derecha o de abajo hacia arriba de la página.
4. Establecer los tipos de actores de la cadena de valor y asignar las funciones que les corresponden a cada uno.
5. Utilizar flechas para representar los flujos de productos de un actor al siguiente e incluir información sobre los tipos de acuerdos contractuales entre ellos.
6. Especificar los mercados de consumo final y los canales de comercialización existentes.
7. Incluir categorías genéricas de servicios de apoyo (extensión agrícola, servicios de desarrollo empresarial, crédito, certificación de la calidad) y emplear flechas para indicar qué categorías de actores se benefician con cada uno.
8. Agregar datos numéricos cuando estén disponibles (de fuentes primarias y secundarias): por ejemplo, N = número de grupo de productores; V = volumen de productos; E = número de puestos de trabajo (empleo asalariado).
9. Señalar dónde se concentran los actores pobres de la cadena.
10. Realizar una explicación narrativa de cómo funciona la cadena de valor.

Fuente: ONUDI, FIDA y DIIS (2011): *Pro-Poor Value Chain Development: 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects* [El fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre: 25 preguntas que guían el diseño y la ejecución de proyectos en la agroindustria], Viena, ONUDI.

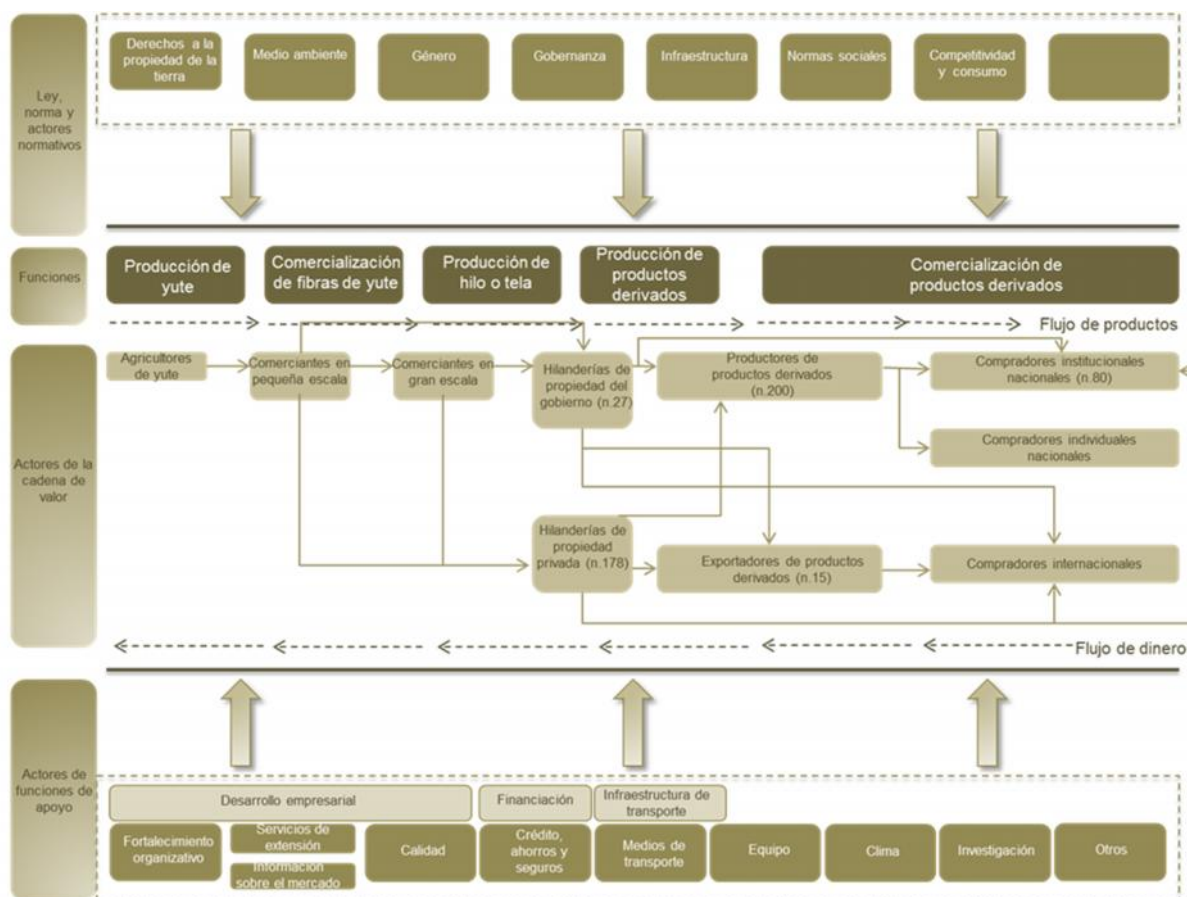


Gráfico 3. Ejemplo de un mapeo de cadena de valor

Fuente: PACE Design, estudio de una cadena de valor, 2014 [traducción del inglés]

Disyuntiva: ¿realizar un mapeo o no?¹⁵

Los mapeos muy detallados de cadenas de valor pueden tener limitaciones a la hora de orientar el diseño del proyecto debido a las siguientes razones:

- Las cadenas de valor son generalmente muy dinámicas. La presión de la competencia, los cambios bruscos de la demanda y oferta mundial, las innovaciones tecnológicas y las características de la relación precio/valor de los productos sustitutos pueden alterar fundamentalmente el funcionamiento de la cadena. Por tanto, un mapeo detallado puede quedar desactualizado en el mismo momento de haberse creado.
- Los proyectos de cadenas de valor por sí mismos modifican o perturban a menudo el mapeo de la cadena de valor al introducir tecnologías, proveedores de servicios y consumidores nuevos, con lo cual se crea un mapeo detallado pero estático de la cadena y que resulta de menos utilidad como guía para la implementación del proyecto.
- Los consejos que se provén a los EDP enfatizan que si bien el mapeo de la cadena de valor es un documento importante, no es una herramienta necesaria o suficientemente práctica como para invertir demasiado tiempo capturando información sobre cada uno de los actores de la cadena o de los proveedores de servicios o de los actores que ejercen influencia normativa a nivel del mercado global o intermedio del producto. La elaboración de análisis y mapeos detallados de cadenas de valor puede demandar mucho tiempo y consumir muchos recursos, por lo que los EDP deberán sopesar los costos de obtener la información con los beneficios adicionales que trae dicha información. En la mayoría de los casos, ya existen estudios e investigaciones sobre las cadenas

¹⁵Para un buen examen de las limitaciones de los análisis de cadenas de valor véase Webber, C. M. y Labaste, P. (2010): *Building Competitiveness in Africa's Agriculture: a guide to value chain concepts and applications*, Washington, D.C., Banco Mundial.

de valor seleccionadas. El EDP deberá solicitar al equipo del FIDA en el país que lleve a cabo un estudio preliminar sobre las cadenas de valor pre-seleccionadas y simplemente actualizar, complementar, reorientar y finalizar esta información con el aporte de los datos adicionales obtenidos en el terreno.

Bibliografía

- ONUDI, FIDA y DIIS (2011): *Pro-Poor Value Chain Development: 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects* [El fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre: 25 preguntas que guían el diseño y la ejecución de proyectos en la agroindustria], Capítulo 2: Análisis funcional de la cadena de valor, Viena, ONUDI.
- GTZ (2007): *ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion* [Manual ValueLinks: la metodología de la promoción de las cadenas de valor], 1ª edición, Módulo 2: Cómo analizar una cadena de valor, Bonn. (en proceso de actualización).
- Raswant, V., Khanna, R. y Nicodeme, T. (2012): *Thematic Study: Pro-poor rural value chain development* [Estudio temático sobre el desarrollo de cadenas de valor favorables a los pobres], 77–80: Mejores prácticas que deberán tenerse en cuenta en el diseño de proyectos. (informe inédito).
- ONUDI (2009): *Value Chain Diagnostics for Industrial Development: building blocks for a holistic and rapid analytical tool* [Diagnóstico de las cadenas de valor para el desarrollo industrial: componentes de una herramienta de análisis rápida e integral], Documento de trabajo de ONUDI, Viena.
- IFPRI (2010): *The role of public–private partnerships in promoting smallholder access to livestock markets in developing countries: Methodology and case studies* [El papel de las asociaciones público-privadas en la promoción del acceso de los pequeños productores a los mercados ganaderos en los países en desarrollo: metodología y estudios de caso], Documento de debate n.º 01001 del IFPRI, Washington, D.C.

Identificación y análisis de los principales actores de la cadena de valor

El paso más importante en el diseño e implementación de un proyecto de desarrollo de cadenas de valor es la identificación de los actores principales de la cadena que están dispuestos a colaborar en el diseño y la implementación del proyecto respondiendo efectivamente a las necesidades de la población objetivo, entendiendo los modelos de negocio que utilizan y su motivación en cuanto a riesgos y beneficios se refiere. Los actores de la cadena que resultan ser los mejores socios para el diseño e implementación del proyecto son aquellos que tienen la flexibilidad y la motivación para que el proyecto logre sus objetivos de forma exitosa. Entre los actores de la cadena que representan socios claves se encuentran los compradores de los productos, los proveedores de bienes y servicios, las organizaciones de agricultores, las asociaciones y gremios nacionales y los proveedores de servicios financieros¹⁶. **Los compradores de productos agrícolas básicos** son los socios fundamentales que casi siempre necesitan ser incluidos en proyectos de cadenas de valor y la selección de compradores se debe focalizar en aquellos que están o podrían estar interesados en adquirir la producción del grupo meta del proyecto. Estos compradores pueden incluir procesadores, mayoristas, intermediarios, exportadores, importadores u otros en función de la cadena de valor.

Las preguntas más importantes que el EDP debe formular a los compradores son las siguientes:

- ¿Cuál es el precio, la cantidad, la calidad, la frecuencia de distribución u otros criterios fundamentales del producto que desean comprar?
- ¿Qué los motiva a trabajar con agricultores en pequeña escala en condiciones justas y sostenibles? Entre las numerosas razones que los compradores pueden tener para abastecerse de los productos que ofrecen los productores en pequeña escala se incluyen:
 - acceso a una fuente de suministro alternativa para disminuir el riesgo de dependencia de pocos proveedores
 - precios más atractivos
 - los productores en pequeña escala pueden proporcionar una mejor calidad que los productores comerciales
 - la *certificación de los productos*, lo cual agrega valor (la producción de productos destinados al comercio justo)

¹⁶ Véase también el documento especial sobre herramientas que está elaborando la PTA del FIDA: *A Field Practitioner's Toolkit: Institutional and Organizational Analysis and Capacity Strengthening*. Este documento proporciona un marco de referencia para analizar las organizaciones (públicas y privadas), elaborar planes de reforzamiento institucional y evaluar el cambio institucional y organizativo que se produce durante la ejecución del proyecto.

Proveedores de insumos, servicios y equipo. Mejorar la producción para satisfacer la demanda de los compradores requiere tener acceso a insumos mejorados, servicios y equipo. Entre los insumos necesarios para mejorar la producción se encuentran semillas, agroquímicos, fertilizantes, ganado, productos veterinarios y de empaque. Entre los servicios necesarios se encuentran el transporte, almacenamiento, certificación, comercialización e información de mercado, servicios de extensión agrícola y de desarrollo empresarial. Los equipos e infraestructura necesaria incluyen invernaderos, sistemas de riego, maquinaria, equipo agrícola e infraestructura post-cosecha (relacionada al almacenamiento y procesamiento).

Las preguntas más importantes que se debe formular a los proveedores son las siguientes:

- ¿Proveen actualmente a agricultores en pequeña escala u otros miembros del grupo meta? ¿Podrían modificar su modelo de negocios para convertirse en proveedores del grupo meta?
- ¿Están conscientes que los agricultores en pequeña escala representan un segmento del mercado? ¿Están conscientes de la demanda actual y futura que los pequeños productores representan para sus productos y servicios?
- ¿Ayudarían a facilitar la comercialización de sus productos para que fueran más asequibles a los pequeños productores? (por ejemplo a través del diseño de envases de tamaño más apropiado y mejores sistemas de distribución)
- ¿Cómo afrontan los riesgos y los costos asociados a trabajar con los productores en pequeña escala?

Los compradores de cosechas y proveedores de insumos son casi siempre empresas privadas pero varían en su tamaño, desde los pequeños comerciantes a nivel local comunitario que atienden las necesidades del mercado meta, hasta empresas multinacionales que ven cada vez a los agricultores en pequeña escala y sus organizaciones de base como potenciales socios, clientes o proveedores de servicios. Para el FIDA, es muy beneficiosa la creación de asociaciones con entidades privadas que puedan resultar en alianzas público-privadas con pequeños productores agrícolas (4Ps) que pudieran ser apoyadas por el diseño y la implementación de proyectos. Al seleccionar a las entidades privadas con las que se va a trabajar, es importante utilizar criterios que satisfagan las normas mínimas de transparencia, equidad y justicia con las que trabaja el FIDA. La serie de Notas del FIDA incluirá una especialmente dedicada a orientar a los EDP en la creación de asociaciones de este tipo (sector público, sector privado y productores) en los proyectos del FIDA a nivel de país. Estas notas proporcionarán además ayuda para evaluar y seleccionar a asociaciones y gremios privados que satisfagan las necesidades de los grupos meta del FIDA.

Organizaciones de agricultores. Los productores en pequeña escala agrícolas necesitan organizarse si quieren participar eficientemente en las cadenas de valor. Las organizaciones campesinas pueden reducir los costos de producción de diversas formas: creando economías de escala a través de la compra colectiva de insumos, disminuyendo los costos de recolección colectiva de la producción y ampliando el valor agregado a través del uso de mejores prácticas de manejo y almacenamiento. Las organizaciones pueden también resultar beneficiosas a la hora de representar los intereses de los agricultores y mejorar su poder de negociación con los compradores, proveedores de insumos y los encargados de las políticas públicas¹⁷.

Asociaciones nacionales. Las organizaciones nacionales y regionales pueden cumplir papeles importantes en los proyectos de cadenas de valor. Existen varios modelos de asociación a nivel nacional, con diferentes tipos de socios y mandatos:

- (i) **Asociaciones nacionales de agricultores** (cooperativas o sindicatos nacionales de campesinos) que pueden proporcionar un canal altamente eficaz para el diálogo de políticas entre los agricultores y el gobierno. Dicho esto, debe existir un proceso de cabildeo con el fin de asegurar que las organizaciones sean verdaderamente representativas, capaces de responder a las inquietudes de sus miembros y que cuenten con las competencias necesarias.
- (ii) **Asociaciones sectoriales** que procuren reunir a todos o a la mayor parte de los miembros de la cadena de valor con el objeto de colaborar en programas de interés común. Estas organizaciones pueden ser asociados muy útiles para discutir asuntos puntuales de política pública que afectan al sector.

¹⁷ Véase el documento del FIDA de la serie Notas sobre las organizaciones campesinas y el acceso a los mercados (Roma, PTA, 2014).

Diseño de un proyecto de desarrollo de cadenas de valor

Estrategias para el desarrollo o mejora de una cadena de valor

Utilizando como base el mapeo de la cadena de valor, el EDP debe elaborar una estrategia, comúnmente llamada "estrategia de mejora de cadenas de valor", con el fin de mejorar el funcionamiento de las cadenas que cuentan con potencial para que participe el grupo meta del FIDA¹⁸ (en el Anexo 1 se incluyen datos adicionales sobre herramientas para mejorar las cadenas). Existen muchas maneras de formular una estrategia de mejora de una cadena de valor, pero el principio fundamental es que la estrategia debe reflejar una *visión a futuro* que sea compartida por todos los actores principales antes que reflejar el punto de vista de un solo actor o grupo (por ejemplo, los agricultores en pequeña escala). Los elementos fundamentales de la estrategia son: i) la identificación de oportunidades y limitaciones para mejorar la cadena en base al mapeo y al análisis de los grupos meta, y ii) el establecimiento de objetivos y acciones que respondan a las oportunidades, limitaciones y riesgos.

En este paso, resulta crucial identificar cuáles son los *puntos de intervención más estratégicos* del proyecto a lo largo de la cadena de valor (es decir, los grupos meta del FIDA, los actores principales, los proveedores de servicios, el entorno normativo y de políticas, la infraestructura), ya que las diversas partes de la cadena están interconectadas. El punto tradicional de ingreso de los proyectos del FIDA es a nivel de la producción primaria, es decir, a través de la mejora de la capacidad de los grupos meta del FIDA, incluyendo los grupos más vulnerables, para lograr tener acceso a los mercados y mantener las relaciones comerciales a lo largo de la cadena. Sin embargo, si se fortalecen selectivamente las funciones que están en la parte inferior de la cadena (procesamiento) se podría lograr un mayor impacto en el funcionamiento integral de la cadena y en los grupos meta del FIDA que focalizándose exclusivamente en la producción primaria. Por ejemplo, las inversiones en instalaciones de almacenamiento o capacidad de procesamiento de productos podrían permitir que un procesador local o una cooperativa de campesinos comprara mayores cantidades de productos de los productores.

La disponibilidad de un marco de referencia general puede facilitar la formulación de estrategias de ampliación de escala específicas para cada caso. Dicho marco de referencia incluye tres dimensiones: i) mejora del proceso o del producto; ii) mejora funcional, y iii) mejora de la coordinación y de los modelos de negocios¹⁹.

La **mejora del proceso o del producto** pretende "hacer mejor las cosas y/o hacerlas más grandes" y puede incluir la ampliación de escala de la eficiencia de los procesos productivos, por ejemplo usando mejores insumos o reduciendo costos, lo cual puede llevar a conseguir mayores márgenes y mayor productividad (rendimientos más altos) y, de esta forma lograr mayores volúmenes de venta del producto. La mejora puede también hacer posible que el desarrollo de la calidad del producto cumpla con los requerimientos del consumidor final de calidad, certificación, salubridad, envasado, etc.

La **mejora funcional** se concentra en las oportunidades de un actor en particular (por ejemplo, las organizaciones de productores) para ascender (moverse verticalmente) en la cadena de valor a través de funciones que involucren la creación de valor agregado como ser el acopio, transporte, clasificación, procesamiento y comercialización. Esta mejora demanda una estimación minuciosa de los costos y riesgos adicionales así como de las potenciales ganancias. La asociación con otros actores de la cadena que ya estén realizando estas funciones puede ser explorada como parte de esta estrategia.

La **mejora de coordinación y planes de negocios** comienza con un buen entendimiento de las relaciones comerciales existentes a través de la cadena de valor y busca las alternativas necesarias para hacer que estas relaciones sean lo más beneficiosas posibles tanto para el grupo meta del FIDA como para los otros socios de la cadena de valor (sector privado). Esta mejora generalmente implica ayudar a formalizar y

¹⁸ El grupo meta del FIDA, tal como se define en su Política de focalización de 2006, es la población rural de los países en desarrollo que vive en condiciones de pobreza y de inseguridad alimentaria. No obstante, la población de las zonas rurales no constituye un grupo homogéneo en ningún lugar del mundo y los grupos meta deben identificarse a través de un análisis de la pobreza y los medios de vida de cada país que tenga en cuenta también las cuestiones de género.

¹⁹ "Un modelo de negocio es la manera en que una empresa crea y captura valor dentro de una red de productores, proveedores y consumidores". (MIT Sloan: <http://process.mit.edu/info/eModels.asp>) [traducción del inglés].

transparentar (a través de contratos) tanto las relaciones horizontales entre actores del mismo eslabón de la cadena (los diferentes grupos de productores que venden a una misma cooperativa) como las relaciones verticales entre actores en diferentes segmentos de la cadena (entre productores y un procesador).

La estrategia de mejora de la cadena de valor que se escoja para un país o sector en particular puede incluir una o las tres dimensiones anteriores. Independientemente de quién impulse la cadena, ésta sólo será competitiva (y por lo tanto, sostenible) si es eficiente. Entre las actividades que pueden mejorar la eficiencia de la cadena se pueden mencionar las siguientes:

- (i) multiplicar los rendimientos mediante *mejoras tecnológicas e insumos de calidad*.
- (ii) facilitar el acceso a *financiación asequible* destinada a la producción, procesamiento y comercialización.
- (iii) adoptar medidas para *disminuir los riesgos de producción agrícola* (conservación del agua, irrigación, control de plagas y enfermedades, cría de animales y sanidad animal).
- (iv) introducir tecnologías apropiadas a través de mecanismos eficientes de *transferencia de tecnología*.
- (v) establecer *puntos de acopio y elaboración primaria* en las áreas de producción o cerca de ellas para reducir las pérdidas post-cosecha, y así asegurar que sólo se distribuyan a los compradores los productos que reúnan los requisitos de calidad. Los productos que no los cumplan se venderán a nivel local o se usarán para otros fines como ser abono o alimento del ganado.
- (vi) promover la *compra de insumos a granel*.
- (vii) proveer *capacitación adecuada* a los agricultores y a los dirigentes de organizaciones campesinas.
- (viii) reducir *costos de transporte* a través de mejoras de la red vial, transporte colectivo, procesamiento adelantado, etc.
- (ix) proporcionar *información de mercado* pertinente de forma oportuna, generar información que permita hacer un seguimiento del funcionamiento del sub-sector y fomentar la *confianza y las relaciones a largo plazo* entre todos los actores de la cadena.

En el Anexo 2 se enumeran los temas más comunes relacionados a la ampliación de escala y garantía de la calidad.

Modelos organizativos para productores en pequeña escala

Junto al plan de negocios, otro aspecto importante que se debe examinar como parte de la estrategia de desarrollo de la cadena de valor es el modelo organizativo que permita a los pequeños productores, por un lado, alcanzar economías de escala y acceder a tecnología y servicios de apoyo, y por otro, desarrollar las capacidades de gestión de riesgos para que puedan cumplir sistemáticamente las metas cuantitativas y cualitativas del mercado.

Los tres tipos más comunes de modelos organizativos son los siguientes:

- (i) **impulsado por los productores**, es decir, basado en las acciones colectivas de organizaciones de productores de carácter formal e informal (grupos, asociaciones, cooperativas) que asumen funciones en la producción —y a veces en la post-cosecha— para obtener una porción más grande del mercado minorista.
- (ii) **impulsado por los compradores**, es decir, cuando el sector empresarial privado (procesadores, minoristas, intermediarios y mayoristas) organiza a los productores como proveedores a través de varios tipos de acuerdos contractuales (modalidades de producción colectiva, agricultura por contrato y, en ocasiones, empresas conjuntas).
- (iii) **impulsado por los intermediarios**, es decir, por un actor de la cadena de valor que puede ser un agricultor en mejor situación económica (o "agricultor líder") o una entidad externa (una organización no-gubernamental o un comercializador intermediario).

El modelo impulsado por los productores es una forma de organizar la oferta de productos por parte de los productores en pequeña escala a lo largo de la cadena de valor hasta el mercado final. Es un modelo que el FIDA ha apoyado tradicionalmente. La acción colectiva, si es exitosa, puede permitir la renegociación de las relaciones de poder dentro de la cadena de valor a pesar de que este modelo tiene antecedentes desiguales en cuanto a proveer a los agricultores en pequeña escala beneficios sostenibles a través de su participación en mercados dinámicos.

Organizaciones impulsadas por los compradores generalmente han funcionado bien en cuanto a la prestación eficiente de servicios y participación exitosa en una cadena de valor específica se refiere, pero son menos exitosas a la hora de empoderar a los agricultores. Dado que cada modelo tiene sus fortalezas y debilidades, la viabilidad de uno frente al otro depende normalmente del contexto socioeconómico local y la estructura del mercado de productos básicos²⁰.

Cualquiera sea la opción que se adopte (impulsada por el productor, comprador o intermediario), los agricultores necesitarán organizarse de alguna manera. Además de reducir los costos de producción a través de economías de escala, las organizaciones de agricultores pueden también mejorar la capacidad de negociación de sus miembros frente a las empresas privadas que generalmente tienen poder para dictar las condiciones de las relaciones comerciales y los márgenes de ganancia de los diferentes actores, y pueden aprovechar esta situación dominante para trasladar los riesgos de inversión a los asociados más débiles sin compartir los beneficios. En situaciones de contracción económica, los pagos a los productores se retrasan lo cual determina que sean los productores quienes efectivamente financian a sus compradores. Entre las medidas que pueden tomarse para equilibrar estas relaciones se pueden mencionar las siguientes:

- (i) Ayudar a los agricultores a organizarse en sentido horizontal de manera que las comunidades puedan actuar de forma colectiva y negociar con los compradores sobre una base más equitativa.
- (ii) Instar a las organizaciones campesinas a trabajar con varios compradores para crear competencia entre ellos.
- (iii) Reforzar el acceso a la información de mercado para las organizaciones de agricultores y mejorar sus capacidades empresariales y de negociación.
- (iv) Animar y apoyar a las organizaciones de productores para que no sólo se dediquen a la producción primaria, sino que se expandan a actividades que agreguen valor para sus miembros tales como las de almacenaje, procesamiento y transporte (cuando se basan en un modelo operativo sólido, estas actividades son muy eficaces para obtener mejores ingresos de la cadena, pero se requiere una gestión sólida y profesional).
- (v) Asegurar que los miembros de las organizaciones de agricultores puedan acceder al crédito de manera independiente: cuando los compradores suministran financiación a sus proveedores, ellos pueden dictar las condiciones del intercambio comercial.

En algunos proyectos de cadenas de valor, especialmente en aquellos destinados a cultivos permanentes con altos costos iniciales, el FIDA ha apoyado a las organizaciones de productores comprando acciones en las empresas compradoras. El objetivo es ayudar a los productores primarios a obtener beneficios de actividades ubicadas en la parte superior de la cadena, aunque los accionistas minoritarios se encuentran generalmente en una posición débil y las compañías pueden utilizar transferencia de precios con sus socios comerciales para disminuir las ganancias minimizando el pago de dividendos a los agricultores. Se requiere hacer una estructuración cuidadosa para asegurar que este tipo de inversiones generen beneficios atractivos.

El apoyo a la formación y el fortalecimiento de las organizaciones de agricultores impulsadas tanto por productores como por compradores es una parte esencial de la mayoría de los proyectos de cadenas de valor y puede tomar forma de las siguientes maneras:

²⁰ En algunos países, se formulan modelos diferentes para cultivos diferentes, como es el caso de Nicaragua donde las organizaciones cafetaleras están impulsadas por los productores y las del cacao por los compradores.

- capacitación empresarial y financiera para ayudar a los agricultores a entender y elaborar propuestas de negocios (tanto grupales como individuales) y negociar con potenciales socios.
- capacitación organizativa para facilitar una gestión más transparente y competente de las organizaciones de agricultores, el desarrollo de los servicios a los miembros, etc.
- facilitación de contactos con actores de la cadena tales como compradores, proveedores y entidades financieras.
- formación técnica, como por ejemplo en agronomía o informática.

En muchos países, los grupos impulsados por productores, en particular las cooperativas, han tenido experiencias desiguales debido a la interferencia política, la mala gestión y la falta de una orientación empresarial de mercado. En estos casos, el EDP debe juzgar si apoyar a estas organizaciones redundará en los beneficios deseados o si convendría más optar por invertir en la empresa principal, en nombre de los pequeños productores, en lugar de continuar invirtiendo el dinero en cooperativas poco eficientes.

El papel de las microempresas y las PYMES rurales

Una parte importante de la estrategia de diseño del proyecto de desarrollo de cadenas de valor deberá ser el fomento al trabajo autónomo mediante el apoyo a las iniciativas microempresariales de los miembros del grupo meta del FIDA, en particular, de aquellas personas que no poseen habilidades o bienes necesarios o simplemente no estén interesadas en la producción primaria (como podría ser el caso de las mujeres y los jóvenes). Para mejorar la sostenibilidad y sinergias de los proyectos, las microempresas pueden ser las encargadas de proveer los servicios e insumos (semillas, fertilizantes, mantenimiento de equipos, transporte, elaboración de productos primarios) a los actores de la cadena incluyendo los productores primarios a quienes apoya el proyecto²¹.

Como parte del mapeo y de la estrategia de ampliación de escala de la cadena, el EDP puede definir el alcance del apoyo que se puede brindar a las PYMES locales que desarrollan una función determinada (recolección, clasificación, procesamiento, empaque, transporte, etc.) dentro de la cadena. Estas empresas tienen un gran potencial para ser buenos socios comerciales de los productores y de convertirse en una fuente de empleo para otras categorías del grupo meta del FIDA.

Bibliografía

- ONUDI, FIDA y DIIS (2011): *Pro-Poor Value Chain Development: 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects* [El fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre: 25 preguntas que guían el diseño y la ejecución de proyectos en la agroindustria], Capítulo 4: El diseño de intervenciones de cadenas de valor, Viena, ONUDI.
- GTZ (2007): *ValueLinks Manual : The Methodology of Value Chain Promotion* [Manual ValueLinks: La metodología de la promoción de las cadenas de valor], 1ª edición, Módulo 3: Definir la estrategia de revalorización de la cadena y Módulo 4: Facilitar el proceso de desarrollo de la cadena, Bonn. (en proceso de actualización).
- IIED y CD&IC (2008): *Chain-Wide Learning for Inclusive Agrifood Market Development : A guide to multi-stakeholder processes for linking small-scale producers to modern markets* [Hacia un desarrollo inclusivo del mercado agroalimentario: el aprendizaje a lo largo de toda la cadena. Una guía para conectar a los pequeños productores con los mercados modernos en los procesos de partes múltiples], Londres, IIED y Wageningen (Países Bajos), Programa de Cambio Institucional y Fomento de la Capacidad de la Universidad de Wageningen.
- DFID y COSUDE (2008): *The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach* [Guía operativa del enfoque para hacer que los mercados funcionen a favor de los pobres], Londres, DFID y Bern, COSUDE.
- USAID, fhi360 y World Vision (2012): *Pocket Guide: Integrating Very Poor Producers into Value Chains* [Guía de bolsillo: Cómo integrar a los productores muy pobres en las cadenas de valor], Federal Way, Washington, D.C., World Vision.

Financiamiento en las cadenas de valor

Un elemento esencial del diseño del proyecto es determinar cómo los actores de la cadena, empezando con los productores en pequeña escala y microempresas rurales (grupo meta del FIDA), pueden atender sus necesidades financieras de capital de trabajo e inversión para poder participar en la cadena de forma rentable y sostenible.

²¹ Esta estrategia ha sido probada con buenos resultados en varios proyectos del FIDA, incluyendo algunos en África Occidental y Oriental.

El ejercicio de mapeo descrito en la sección sobre selección y análisis de cadenas de valor debe incluir un análisis acerca de los flujos financieros que existen dentro y fuera de la cadena así como de los productos financieros que necesitan los distintos actores. La elección de fuentes de financiación (internas o externas) dependerá de factores tales como el país y el lugar del proyecto, la presencia de proveedores de servicios financieros y sus fortalezas, la disponibilidad de productos financieros y la medida en la que están disponibles a los agricultores en pequeña escala y la disposición de los actores de la cadena para otorgar crédito a otros actores. En base a este análisis, el EDP deberá determinar el alcance de las intervenciones para expandir la oferta de productos financieros de la cadena, en particular, aquellos destinados al grupo meta del FIDA en el marco de la estrategia de ampliación de escala de la cadena propuesta.

Las **fuentes internas** de financiamiento para cadenas de valor incluyen las siguientes:

- créditos otorgados por el comprador de la cosecha (u otros actores o intermediarios comerciales) con el fin de cubrir los costos de insumos y servicios en los que ha incurrido el productor.
- créditos otorgados por el proveedor de bienes y servicios a los pequeños productores o microempresas rurales.
- financiamiento otorgado por los sistemas de almacenaje que ofrecen a los agricultores la posibilidad de solicitar préstamos garantizados por la cosecha que está almacenada en un lugar seguro y utilizar estos fondos para prepararse para la próxima cosecha o para sufragar otras necesidades productivas o domésticas.
- financiamiento de activos (leasing) que se puede utilizar para adquirir cierto tipo de maquinaria y equipo agrícola como tractores, arados y cosechadoras.

Los proyectos del FIDA pueden apoyar la búsqueda de las siguientes **fuentes externas** de financiamiento:

- *facilitación de contactos* entre los participantes de la cadena e instituciones microfinancieras u otros proveedores de servicios financieros.
- *asistencia técnica a las organizaciones de productores o actores principales* de la cadena que los capacite para solicitar préstamos y cumplir los requisitos de las instituciones financieras.
- *asistencia técnica para mejorar la capacidad de las instituciones financieras* para evaluar las cadenas de valor y desarrollar productos más apropiados e interesantes para los clientes.
- *provisión de instrumentos que permitan compartir riesgos con las instituciones financiadoras de la cadena* (garantías parciales de créditos) para brindar a dichas instituciones mayor confianza y menos riesgo para desarrollar y poner a prueba nuevos productos, servicios y mercados.

Cuando se trabaja con intervenciones financiadas por donaciones, el FIDA debe ser muy cuidadoso de no distorsionar el mercado. El uso temporal de donaciones (comúnmente, las que implican contrapartida) se debe utilizar únicamente cuando exista una justificación muy fuerte y bajo condiciones específicas como parte de una estrategia dirigida a subsanar ciertas fallas del mercado financiero y ayudar a los segmentos más pobres y vulnerables de la población a volverse elegibles a los productos y servicios disponibles a través de las instituciones financieras. El financiamiento a través de donaciones debe evitarse cuando el FIDA esté proveyendo financiamiento a través de préstamos para el mismo propósito o cuando exista potencial para proveerlo²². Se debe consultar a los proveedores de servicios financieros apenas se inicie el proceso de diseño del proyecto. Las donaciones sólo deben ayudar a financiar brechas existentes en el mercado financiero y sólo como medidas iniciales y temporales.

Bibliografía

- FIDA (2012): *Agricultural value chain finance strategy and design: Technical Note* [Nota técnica sobre la estrategia y el diseño para la financiación de cadenas de valor agrícolas], Roma.
- FIDA (2012): *Matching Grants: Technical Note* [Nota técnica sobre las donaciones de contrapartida], Roma.
- Sitio web del FIDA sobre financiación rural: <http://www.ifad.org/ruralfinance/index.htm>

²² Véase FIDA (2012): *Matching Grants: Technical Note* [Nota técnica sobre las donaciones de contrapartida], Roma.

Temas transversales

¿Por qué es importante tener en cuenta las cuestiones de género en el desarrollo de cadenas de valor?

La distribución de funciones y responsabilidades en virtud del género dentro de la cadena tiene repercusiones sobre el funcionamiento de la misma y las desigualdades pueden hacer que una cadena deje de funcionar eficientemente. Los conocimientos y responsabilidades de las diferentes funciones que se cumplen en la cadena de valor son a menudo específicos de cada género y este aspecto ha de tenerse en cuenta durante el mapeo de la cadena y el diseño de la estrategia. Las mujeres y los hombres controlan diferentes activos y tienen distintos roles y responsabilidades en cuanto a la toma de decisiones lo cual generalmente provoca una situación de desigualdad que va en detrimento de las mujeres. Las estrategias de cadenas de valor tienen que tener en cuenta estas desigualdades en las necesidades, habilidades y acceso a los conocimientos, recursos y medios de vida con el fin de asegurar que las mujeres estén plenamente integradas en las intervenciones de las cadenas de valor.

Dificultades más comunes que enfrentan las mujeres para obtener beneficios de las intervenciones en cadenas de valor

- Los derechos y obligaciones de las mujeres en el ámbito de sus hogares muchas veces reducen su capacidad para aprovechar las oportunidades, invertir, participar en los mercados y asumir riesgos.
- La mayoría de las mujeres se dedica al cultivo de alimentos tradicionales para fines de subsistencia y posiblemente parte se destine a la venta informal, lo cual hace todavía más difícil que se beneficien con la expansión de los bienes agrícolas comercializables.
- Los prejuicios culturales restringen la movilidad de las mujeres, especialmente si están casadas o tienen niños pequeños y, de esta manera, limitan su acceso a los mercados más distantes pero más rentables.
- La falta de control de las mujeres sobre los ingresos, habilidades y acceso al crédito pueden generar situaciones en que un grupo de "élite" acapara los beneficios. Tan pronto como las cadenas que tienen como principales actores a las mujeres amplían su escala y comienzan a dar ganancias, los hombres toman las riendas.
- En cadenas de valor mixtas, las mujeres generalmente no reciben una porción justa de los beneficios de su trabajo en cultivos comerciales. Por tanto, es posible que pierdan la motivación, lo cual puede ocasionar la pérdida de calidad del producto.
- La capacidad de las mujeres de participar en los mercados y el sector formal se ve reducida por su limitado acceso a la tierra y al financiamiento rural. La falta de conexiones y garantías puede hacer muy difícil que las mujeres consigan préstamos, capital de inversión o garantes/garantías.
- Las mujeres que se dedican al comercio y procesamiento pueden enfrentarse con costos adicionales de carga/descarga y transporte; los hombres tienen la fuerza física para cargar los bienes por sí mismos y es más probable que tengan sus propios medios de transporte.
- Las mujeres a menudo carecen de aquellas redes sociales que son críticas para desarrollar relaciones con otros actores de la cadena de valor. Es posible también que no les resulte fácil participar en cooperativas de productores y comercializadores de composición mixta.

Puntos de ingreso para estrategias que consideran temas de género en el desarrollo de cadenas de valor

Los EDP deberán asegurarse que las mujeres estén en condiciones de beneficiarse con las estrategias de desarrollo de cadenas de valor. Además de definir las estrategias generales en favor de los pobres que se describen en las secciones anteriores, los diseñadores de proyectos deberán:

- identificar cadenas de valor dinámicas, como las del ganado menor o de la apicultura, que puedan adaptarse a las limitaciones de tiempo y recursos que tienen las mujeres.
- asegurar que los servicios y productos propuestos (por ejemplo, la formación vocacional, la capacitación empresarial, las máquinas elaboradoras de pequeñas dimensiones, etc.) respondan a las necesidades de los grupos de mujeres y a sus capacidades para adquirirlos y emplearlos.
- entender cómo contribuyen las mujeres al desarrollo de cadenas de valor para elaborar estrategias de responsabilidad social corporativa que contribuyan efectivamente a mejorar la situación de la mujer en dichas cadenas.²³

Bibliografía

- Farnworth, C.R. (2008): Módulo 5: Género y mercados agrícolas. En *Manual sobre género y agricultura*, Washington, D.C., Banco Mundial.
- Sitio sobre el género en las cadenas de valor de Agri-Pro Focus: <http://genderinvaluechains.ning.com/page/tools-32a-selection-of-a-value> [en inglés].

Seguridad alimentaria y cadenas de valor

La definición internacionalmente aceptada de seguridad alimentaria es la que dio a conocer la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación: "Cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos saludables y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a alimentos a fin de llevar una vida activa y sana". Los proyectos de cadenas de valor son esencialmente proyectos de desarrollo económico que se concentran principalmente en la dimensión de acceso económico de la seguridad alimentaria. Lo hacen a través de la creación de empleos rurales y mejorando los ingresos de los agricultores en pequeña escala, microempresas y PYMES rurales.

Por tanto, los EDP deben asegurarse, en la medida de lo posible, de que los proyectos no se aparten del objetivo de seguridad alimentaria. Para ello, necesitarán consultar a los agricultores y sus asociaciones para que:

- se destine suficiente mano de obra doméstica, insumos y tierras a la producción de alimentos que componen la canasta básica con el fin de proporcionar un nivel mínimo de seguridad alimentaria en caso de que surjan problemas con la producción o comercialización de cultivos comerciales o escasez de otro tipo de cultivos.
- cuando el cultivo comercial sea también un alimento de la canasta básica (por ejemplo, arroz o maíz), los agricultores no destinen toda su producción a las ventas, sino que dejen una reserva para la seguridad alimentaria del hogar.
- se busquen formas de integrar la seguridad alimentaria con los cultivos comerciales en formas que sean mutuamente beneficiosas.
- los productos de las cadenas de valor alimentarias cumplan con los requisitos mínimos indispensables que garanticen la nutrición y salud tanto humana como de animales.

Manejo del riesgo medio-ambiental

Los factores medio-ambientales crean tanto riesgos (degradación del suelo, pérdida de la biodiversidad, contaminación) como oportunidades (tipos de suelo adecuados, buena dotación de agua para riego o procesamiento, condiciones para nuevos cultivos creadas como consecuencia del cambio climático). El diseño de un proyecto de cadenas de valor debe incluir un análisis climático ya que la adaptación climática generalmente está muy ligada a la gestión medio-ambiental por lo que en el diseño se deberán integrar ambos aspectos tanto como sea posible. Se procurará:

²³ La publicación de Oxfam *Behind the brands* (<http://www.oxfam.org.uk/get-involved/campaign-with-us/our-campaigns/food-and-climate/behind-the-brands>) proporciona un buen ejemplo de cómo se puede responsabilizar a las empresas privadas de los resultados de género y ambientales de sus cadenas de valor.

- tomar en cuenta criterios climáticos y ambientales²⁴ cuando se seleccionen las cadenas de valor (si éstas no han sido pre-seleccionadas).
- definir los principales riesgos y oportunidades que presenta el cambio climático en la cadena de valor y las intervenciones que puedan abordarlos de la forma más eficaz.
- centrar las intervenciones medio-ambientales en la creación de resiliencia en la cadena de valor, focalizando las intervenciones sobre todo en las personas más pobres y vulnerables.
- asegurar que las intervenciones en la cadena de valor ayuden a mejorar y sostener una base saludable de recursos naturales a largo plazo y aumenten los beneficios de la resiliencia al cambio climático para los participantes más vulnerables de los proyectos.

En la medida de lo posible, para que las intervenciones relacionadas con el clima en los proyectos de cadenas de valor sean eficientes, deberán incluir dos elementos principales:

- (i) una amplia gama de opciones de diversificación para mejorar la capacidad de gestión de los agricultores relacionada a sus medios de vida, prácticas agrícolas y medio-ambientales como estrategia de manejo de riesgos.
- (ii) intervenciones específicas que permitan que eslabones claves de la cadena sean más resilientes al cambio climático de manera que mejoren la resiliencia y los medios de vida del agricultor.

Bibliografía

- FIDA: Análisis de vulnerabilidad climática; documento sobre riesgo climático de la serie Notas; evaluación del impacto ambiental.
- FIDA (de próxima publicación): *Climate change and value chains* [El cambio climático y las cadenas de valor], Roma, FIDA, ECD.

Roles de los actores en la implementación de un proyecto de cadenas de valor

Una cadena de valor no es sólo un concepto económico sino también un sistema social privado en el cual los actores (personas y empresas) se interrelacionan de acuerdo a normas culturales y a sus propios intereses y poder de negociación. Por tanto, las cadenas de valor son sistemas impulsados por el sector privado en los que los gobiernos y donantes deben intervenir sólo cuando tengan una justificación clara para hacerlo y, cuando lo hagan, deben determinar la modalidad de intervención más apropiada para evitar distorsionar el funcionamiento de la cadena. Como regla general, el apoyo de las donaciones debe facilitar el desarrollo de cadenas de valor y complementar las acciones de otros actores (gobierno, sector privado, grupo meta del FIDA). De igual forma que el sector agropecuario privado, las organizaciones de productores en pequeña escala, microempresas rurales e instituciones financieras discutidas en secciones anteriores, los actores claves que implementan proyectos de cadenas de valor financiados por el FIDA incluyen a gobiernos, unidades de gestión de proyectos (UGP) y proveedores externos de servicios.

Gobiernos. El papel del gobierno es asegurar que exista un entorno normativo, económico y legal propicio para el desarrollo y la ampliación de escala de cadenas de valor²⁵. Como parte del diseño del proyecto, se deberán evaluar las características de este entorno en consulta con actores claves de la cadena para determinar si el proyecto deberá incluir actividades para fomentar las mejoras. El gobierno es también responsable de la provisión de bienes y servicios públicos básicos.

Unidades de gestión de proyectos (UGP). En el FIDA, el punto de entrada de los proyectos está generalmente constituido por las UGPs, que tienen su sede en el organismo de ejecución del gobierno

²⁴ Estos criterios pueden incluir la viabilidad del proyecto en un contexto de cambio climático, su contribución a aumentar las consecuencias del clima como la erosión, que puede traer problemas para la cadena de valor, y su capacidad para mejorar la resistencia de las personas más pobres y vulnerables relacionadas con la cadena de valor.

²⁵ Ello incluye asegurar que se cumplan las leyes, reglamentaciones y normas, y que se controlen y evalúen las operaciones dentro de la cadena.

anfitrión (a menudo el Ministerio de Agricultura). A medida que el FIDA trabaja más con el sector privado, este modelo de proyectos centrado en la UGP muestra sus limitaciones debido a que los hábitos y ritmos de trabajo del personal (generalmente técnicos agrónomos que trabajan en el sector público) no son equivalentes a los del sector privado. Durante el diseño de una intervención de cadenas de valor, se deberá prestar atención a definir y evaluar las *fortalezas y debilidades* de los diferentes socios institucionales y acuerdos existentes tanto fuera como dentro del sector público, y a organizar la UGP y su mecanismo para la asignación de los recursos²⁶. Lo ideal es que los gerentes de programas de los países insten y apoyen a los gobiernos a que empleen proveedores de servicios especializados que tengan las calificaciones necesarias para ejecutar el proyecto (o uno de sus componentes) bajo la supervisión normativa integral del gobierno. Esta es la forma como generalmente se manejan los proyectos de cadenas de valor en instituciones donantes como la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) o la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Proveedores externos de servicios. Se recomienda realizar un ejercicio de mapeo rápido para identificar a las instituciones y organizaciones con experiencia comprobada en el desarrollo de proyectos de cadenas de valor, proveedores de servicios técnicos y de desarrollo empresarial. Estas organizaciones pueden prestar servicios relacionados con la estrategia de ampliación de escala durante la ejecución del proyecto (por ejemplo, estudios de mercado, ayuda para la formulación del plan de negocios). Si el ejercicio de mapeo constata que los proveedores locales tienen limitaciones, se podrán asignar fondos del proyecto para fortalecer su capacidad.

Si el gobierno está de acuerdo, se puede designar a proveedores de servicios calificados y especializados para que tomen la responsabilidad de la ejecución de un componente completo o un sub-componente del desarrollo de la cadena, bajo la supervisión general del gobierno. Este enfoque puede ser particularmente efectivo en la facilitación (intermediación) de alianzas público-privadas con productores, empresas y sector público (gobierno y el proyecto de desarrollo).

Políticas públicas y el entorno económico

¿Qué políticas son importantes para el desarrollo de un proyecto de cadenas de valor?

Tanto los mercados agrícolas como las cadenas de valor que funcionan bien dependen de políticas públicas favorables y de un ambiente normativo que propicie la actividad económica y las relaciones con los mercados. Las políticas macroeconómicas (inflación, regulación del mercado de cambio, impuestos, etc.), la estabilidad política y la buena gobernanza (ausencia de corrupción) son igualmente importantes ya que afectan a los incentivos y capacidades de las empresas privadas a invertir en cierta cadena de valor o expandir sus operaciones para dar cabida a los agricultores en pequeña escala. Las obras de infraestructura (carreteras, electricidad, suministro de agua, puentes, por citar algunas) son otra área crítica de inversión pública. Sin ellas, los costos de transporte, procesamiento y comercialización podrían ser prohibitivos y hacer que las transacciones y la agregación de valor resulten imposibles. El FIDA tiene un poder limitado para actuar a nivel macroeconómico y por lo general apoya solamente obras de infraestructura en pequeña escala como por ejemplo sistemas de riego, instalaciones para procesamiento o almacenaje y caminos rurales comarcales; sin embargo, sí puede ayudar a movilizar fondos de financiación provenientes de otros donantes y el sector privado. Un área de participación para los gobiernos en los proyectos de cadenas de valor que el FIDA puede impulsar, es la de las normas y regulaciones que tienen una influencia directa sobre el funcionamiento de los mercados agrícolas y las cadenas de valor o sobre el entorno económico, incluyendo:

- competencia del mercado y comportamiento de los actores económicos para fomentar la diversificación del mercado.
- marco normativo y de supervisión de cooperativas y organizaciones de productores.
- acceso a servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial.

²⁶ Véase también FIDA, *Effective Project Management Arrangements: A Synthesis of Case Studies* [Disposiciones para una gestión eficaz de los proyectos: síntesis de estudios de caso] (Roma: PTA, prevista para 2014).

- reglamentación de empresas rurales como condición para la creación de empresas; obtención de permisos, licencias y certificaciones; impuestos y tasas; registro de la propiedad; cumplimiento de los contratos; protección de los inversionistas y condiciones para el cierre de las empresas.
- política en materia de transporte rural.
- política en materia de comercio de productos agrícolas, incluyendo las barreras arancelarias y no-arancelarias al comercio.
- seguridad y normas alimenticias, incluyendo sellos de calidad y certificación.
- subsidios de precios y de otro tipo o controles de los insumos y productos agrícolas.
- legislación laboral para los trabajadores agrícolas y empleados en las empresas de agronegocios.
- sistema de tenencia de tierra.
- servicios de consultoría agrícola y investigación y desarrollo.

Lo ideal sería que los proyectos de desarrollo de cadenas de valor del FIDA sirvieran tanto como vehículos para la aplicación de políticas existentes como palancas para apoyar el cambio de políticas que se necesita para que las cadenas de valor funcionen bien y en favor de los pobres. A menos que un proyecto del FIDA sea capaz de ejercer influencia en un conjunto amplio de políticas, continuará siendo una intervención a pequeña escala con pocas posibilidades para la ampliación de la misma o para aumentar el alcance del impacto del proyecto.

Cómo abordar las cuestiones normativas en un proyecto de desarrollo de cadenas de valor

Un enfoque progresivo para apoyar la creación de un marco normativo propicio para los proyectos de cadenas de valor en beneficio de los pobres incluye las siguientes provisiones:

1. Durante la fase de análisis y mapeo de la cadena, evaluar el marco normativo y, cuando corresponda, identificar las políticas (o falta de ellas) que crean restricciones o que tienen una repercusión sobre el funcionamiento eficiente de la cadena así como las áreas normativas que el proyecto abordará y que tiene capacidad para cambiar o influir.
2. Hacer un mapeo del contexto normativo nacional: i) organismos e instituciones responsables de la formulación de políticas de desarrollo de cadenas de valor agrícolas y rurales y su capacidad; ii) espacios de diálogo sobre políticas, incluyendo aquél que se realiza con los socios de desarrollo; iii) procesos nacionales para la formulación y aprobación de políticas y, iv) responsabilidades de las diferentes partes (nacionales e internacionales) en estos procesos.
3. Diseñar las actividades del proyecto para definir, analizar y destacar los asuntos normativos que puedan surgir durante la ejecución. Para realizar esto quizás se necesite reforzar la capacidad de los organismos gubernamentales o de las organizaciones campesinas; organizar programas de capacitación y visitas de intercambio; encargar estudios de investigación de políticas; fomentar la comunicación de la información recabada; conformar espacios de diálogo sobre políticas entre las partes a nivel nacional; cabildeo con legisladores, y apoyar la promulgación y ejecución de las políticas.
4. Definir las responsabilidades para manejar e implementar actividades, con especial atención en la creación de vínculos entre las agendas de seguimiento y evaluación (S&E), gestión de conocimientos y diálogo de políticas como partes del proceso de evaluación, análisis, generación y comunicación de datos.
5. Enumerar los actores nacionales con los cuales el proyecto se vinculará en diálogo de políticas como ser el gobierno (nacional y local), organizaciones campesinas y de base, representantes del sector privado, instituciones de investigación de políticas/universidades y otros socios vinculados a actividades de desarrollo.
6. Definir los puntos de ingreso, plataformas o redes que se utilizarán en el proyecto como bases para el diálogo con el gobierno y las distintas partes. Estos pueden ser grupos de trabajo del sector agrícola, espacios de consulta sobre políticas nacionales y la estrategia de desarrollo agrícola del país en cuestión.

7. Explicar qué resultados e impactos se esperan lograr y cómo el proyecto los va a monitorear y evaluar en el marco de S&E.

Bibliografía

- FIDA (2014): *IFAD's emerging approach to country-level policy engagement* [La actuación normativa del FIDA en los países: un nuevo enfoque], Roma.

Seguimiento y Evaluación (S&E) de proyectos de cadenas de valor

Los proyectos de desarrollo de cadenas de valor promueven cambios en el funcionamiento de las cadenas que, en última instancia, generan beneficios para los grupos meta del FIDA y redundan en cadenas más eficientes. Por lo tanto, resulta crítico definir indicadores apropiados para medir estos cambios y establecer una línea base para comparar el progreso obtenido.

Los indicadores de la línea base y el subsecuente sistema de seguimiento y evaluación (S&E) pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos. Estos indicadores se pueden utilizar para medir los logros del proyecto en función del objetivo general fijado (nivel de impacto) y del propósito del proyecto (efectos directos). Gran parte de la información que se necesita para establecer una línea base y definir los indicadores de efectos directos e impacto deberán provenir del análisis y el mapeo de la cadena de valor así como de la estrategia de ampliación de escala escogida. El Cuadro 2 ofrece ejemplos de indicadores de efectos directos que pueden utilizarse para hacer un seguimiento de los proyectos de desarrollo de cadenas de valor. Algunos de estos se han incorporado al Sistema de Gestión de Resultados e Impacto del FIDA²⁷.

En el Anexo 3 se proporciona una lista de programas de capacitación sobre cadenas de valor.

Bibliografía

- CARE (2012): *Guide to Monitoring and Evaluation System Design for Value Chain Projects* [Guía para el diseño de sistemas de seguimiento y evaluación para proyectos de cadenas de valor], Atlanta (Estados Unidos).
- ONUDI, FIDA y DIIS (2011): *Pro-Poor Value Chain Development. 25 guiding questions for designing and implementing agroindustry projects*, [El fomento de cadenas de valor en favor de la población pobre: 25 preguntas que guían el diseño y la ejecución de proyectos en la agroindustria], Capítulo 5: La ejecución, Viena, ONUDI.
- GTZ (2007): *ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion* [Manual ValueLinks: la metodología de la promoción de las cadenas de valor], 1ª edición, Módulo 11: El seguimiento y la gestión del impacto, Bonn. (en proceso de actualización).
- FIDA (2011): *Sistema de Gestión de Resultados e Impacto (RIMS). Resultados de primer y segundo nivel (Manual)*, Indicadores de mercados y desarrollo de las empresas rurales, Roma.

Cuadro 2. Posibles indicadores para los proyectos de desarrollo de cadenas de valor

Efectos directos

- Continuidad en la relación entre los productores y el comprador.
- Número de contratos firmados entre productores y compradores.
- Aumento y estabilidad de los precios que reciben los productores.
- Incremento de ventas de los productores (volúmenes).
- Número de grupos de productores que se han integrado bien a la cadena.
- Personas pobres, mujeres y jóvenes que participan en estos grupos y sus posiciones de liderazgo.
- Porcentaje de productores que mantienen la certificación de sus productos.
- Número de personas empleadas en la cadena de valor de manera sostenible (por género).
- Número de microempresas ligadas a la cadena de valor de forma sostenible (por género de propietario).

²⁷ FIDA (2014): *Sistema de Gestión de Resultados e Impacto (RIMS). Resultados de primer y segundo niveles*. (Manual), Roma.

Anexo 1. Herramientas para la ampliación de escala de cadenas de valor

En este anexo se describen algunas de las herramientas más importantes y comunes del enfoque de cadenas de valor. En la práctica, las actividades de un proyecto no pertenecen a una categoría única; por lo general, en cada intervención se combinan un conjunto de herramientas que están específicamente diseñadas para ampliar la escala de la cadena y empoderar al grupo meta constituido por productores o personas pobres de las zonas rurales.

Comercialización y enlaces de mercado

Proporcionar mejor información

Se puede conducir (o actualizar) un **estudio de mercado** con el fin de analizar los mercados o compradores que se identificaron en la fase de análisis de la cadena y que estarían dispuestos a adquirir la producción de los agricultores en pequeña escala. Lo más apropiado es que estos estudios se realicen en colaboración con los actores principales de la cadena en el país (que harán uso de los resultados) para asegurar que se cumplan los parámetros de la demanda de mercado más importantes tales como calidad, cantidad, frecuencia de distribución, precios, etc.

Encuesta de producción que permita determinar dónde se encuentran las zonas de cultivo de los agricultores en pequeña escala, y provea información sobre volúmenes, plazos, cantidades, variedades, precios y otras variables. La encuesta es un buen instrumento para tener un panorama general del estado de la oferta de mercado. No se necesita hacer un relevamiento de información exhaustivo de la producción pero por lo menos la encuesta deberá recoger información de los documentos que se encuentren disponibles y complementarla con entrevistas con informantes claves.

Análisis de los comerciantes, facilitadores y otros intermediarios ayuda a entender mejor sus roles actuales en el proyecto así como los roles potenciales a futuro. A menudo, gran parte del valor que posee una cadena de un producto básico se lo apropian los comerciantes quienes no aportan mucha eficiencia a la cadena. Por el contrario, los comerciantes juegan un papel fundamental proveyendo información de precios, negociación de contratos con los compradores, agregación, transporte, financiación, etc. que debe ser bien entendida antes de decidir "dejar fuera a los intermediarios" y promover las ventas directas de los productores. Los proyectos que ayudan a mejorar la eficiencia y la transparencia de las operaciones de los comerciantes (a través de capacitación, mejor financiación y otros) pueden tener un impacto muy positivo en el bienestar de los pequeños productores.

Sistemas de información de mercado que brinden información de precios actualizada, precisa y de acuerdo a la ubicación geográfica de los productos, basada en ofertas de compra y venta reales, ofrecen una forma de ayuda interesante para que los productores en pequeña escala realicen sus decisiones sobre cosecha, almacenaje y comercialización de muchos productos básicos. Iniciativas como la de Esoko²⁸ recaban esta información y luego la distribuyen por medio de aplicaciones para teléfonos celulares que tienen tarifas muy económicas. Algunos de estos sistemas permiten a los productores localizar compradores permitiéndoles de esta manera iniciar una relación comercial. Sin embargo, en los países en vías de desarrollo los sistemas de información sobre mercados agrícolas que han sido apoyados por donantes por lo general no han conseguido desarrollar un modelo de negocios que resulte apropiado para una cadena de valor sostenible.

Participación en ferias comerciales y rondas de negocios. Patrocinar a productores en pequeña escala para que participen en ferias comerciales nacionales, regionales e internacionales puede ser un medio muy eficaz para exponerlos a las realidades del mercado y para que realicen los primeros contactos con compradores, intermediarios y comerciantes con el fin de entender los requisitos del mercado. Los productores en pequeña escala o sus organizaciones generalmente no están en condiciones de exponer o vender sus cosechas en grandes ferias comerciales a menos que se trate de productores altamente

²⁸ <https://esoko.com/>

especializados en mercados igualmente especializados (por ejemplo, el nicho del mercado frutícola orgánico).

Facilitar transacciones

Facilitar contratos entre proveedores en pequeña escala y compradores o comercializadores. Los proyectos de cadenas de valor pueden promover varias funciones de facilitación de contratos: buscando posibles empresas, comunicando información entre compradores y vendedores, asesorando sobre las condiciones de los contratos. Sin embargo, las funciones de los proyectos de cadenas de valor deben ser exclusivamente de facilitación sin establecer ningún contrato ni asumir ningún riesgo. En lo posible, los proyectos deberán trabajar con intermediarios o facilitadores comerciales que puedan formar parte de una cadena de valor dinámica.

Buscar canales alternativos de comercialización para los productos es importante allí donde la frecuencia de comercialización es alta, los requisitos de calidad altos o los compradores no siempre estén en condiciones de comprar. Por ejemplo, los productos hortícolas que no hubieran llegado a ser exportados se podrían usar como abono o alimento para ganado, a pesar de que estas son opciones de poco valor; por eso deben explorarse otras como vender a los mayoristas locales o procesadores de alimentos porque estos pueden ofrecer mejores precios.

Crear arreglos de agricultura por contrato para cierto tipo de cultivos, especialmente aquellos que tienen estrictos requisitos de calidad y frecuencia de distribución y para los cuales existe un comprador muy necesitado. Los cultivos altamente perecederos como el té y la caña de azúcar, que requieren un procesamiento complejo y con gran inversión de capital, a menudo prosperan más a través de contratos de abastecimiento mediante los cuales los agricultores formalizan acuerdos con los procesadores de la zona.

Estos contratos ofrecen a los productores un mercado garantizado para su producción y generalmente incluyen algún tipo de asistencia técnica o financiera "incorporada" en los acuerdos (véase la sección siguiente sobre oferta de insumos y equipo). Sin embargo, con estos beneficios vienen las obligaciones: los productores deben vender sus productos de acuerdo a las estipulaciones del contrato y la tentación de romper los contratos y realizar una venta paralela puede ser muy fuerte en particular si es que los compradores compran el producto en efectivo y en la puerta de la huerta después de su cosecha. Los EDP pueden facilitar el diseño y operación de los contratos de abastecimiento de manera que garanticen beneficios mutuos para el productor y el comprador y minimicen los conflictos potenciales. En este tipo de cadenas de valor, los diseñadores pueden ayudar a garantizar que la producción excedente sea buena y cumpla con los requisitos de calidad y que el comprador esté ofreciendo un precio lo suficientemente alto, además de incluir mecanismos para la resolución de conflictos.

Suministro de insumos, equipos y vínculos

El acceso oportuno a insumos disponibles a precios adecuados permite que los pequeños productores logren una producción más eficiente, puntual y que responda a los requisitos de calidad del mercado. Con el fin de asegurar la sostenibilidad, los proyectos de cadenas de valor deben tratar de involucrar proveedores que sean compañías privadas con fines de lucro en lugar de depender de programas de subsidios patrocinados por el gobierno..

Fortalecimiento de redes de distribución de insumos. Aún en los países donde los insumos necesarios están disponibles a nivel nacional, no siempre llegan a los agricultores a un precio adecuado, con la frecuencia necesaria o en la cantidad necesaria. Puede que los comerciantes minoristas locales no cuenten con el stock suficiente o que vendan productos vencidos o inclusive adulterados. En los sistemas de contrato por abastecimiento, los compradores pueden proveer insumos a los agricultores a tiempo, a un precio justo o incluso brindándolos como crédito en especie a ser repagado una vez que la cosecha sea recolectada. En otras cadenas de valor, el mejor enfoque puede ser fortalecer el sistema rural independiente de distribución de insumos a través de capacitación, asistencia técnica y acceso al crédito. También puede resultar útil intervenir en eslabones anteriores de la cadena para mejorar los servicios que los productores o comercializadores mayoristas de insumos proveen a los vendedores de zonas rurales

(ofreciendo créditos comerciales, capacitación, envases de tamaño más apropiado, modelos de tractores más pequeños, etc.).

Distribución en la base de la pirámide. En algunas circunstancias, es posible que los insumos puedan ser provistos a costos más convenientes por microdistribuidores que puedan ser agricultores vecinos u otros miembros del grupo meta que estén tratando de generar ingresos extras. Por ejemplo, los proveedores de semillas pueden juntar los pedidos de semillas de muchos pequeños productores, enviar los pedidos consolidados a los distribuidores de semillas y coordinar los pagos y la distribución de semillas con la frecuencia de distribución adecuada, generando de esta manera una comisión. Los proveedores de semillas también podrían expandir su línea de productos para incluir agroquímicos o fertilizantes.

Acceso a equipo, servicios mecanizados y transporte. Para satisfacer los requisitos del mercado y generar ganancias, puede que sea necesario invertir en equipo como, por ejemplo, para el acceso al agua (bombas de pedal), de riego (sistemas por goteo), de agricultura protegida (túneles o invernaderos) o mecanizados (arados o cosechadoras). En base a la información proporcionada por los compradores y los proveedores de equipo, los proyectos de cadenas de valor pueden ayudar a los productores y sus grupos a decidir si compran, alquilan, contratan o usan el servicio de un proveedor. Los pequeños productores pueden necesitar equipos más pequeños disponibles a un precio más asequible que los modelos más grandes pero más costosos por hectárea cultivada o tonelada métrica producida.

Participación en ferias agrícolas nacionales y regionales puede ser una excelente forma de que los agricultores y las empresas rurales conozcan nuevos productos, servicios y tecnologías y realicen contactos comerciales valiosos.

El empoderamiento de proveedores locales de servicios es una herramienta clave de cadenas de valor para proveer a los agricultores en pequeña escala acceso a equipo de trabajo que de otra forma sería prohibitivo.

Las **parcelas experimentales** que muestran a los agricultores resultados tangibles cerca a sus propios campos de cultivo a menudo ejercen una influencia muy convincente. Mientras los proyectos de cadenas de valor pueden ayudar a compartir el costo de estas parcelas experimentales, por lo menos inicialmente, los EDP deberán colaborar con los fabricantes de insumos y equipo que generalmente están muy bien dispuestos a diseminar la información sobre sus productos y pueden proveer asistencia técnica o en especie para mantener las parcelas experimentales.

La **capacitación de agricultor a agricultor o las visitas de intercambio** son formas muy eficientes para difundir conocimientos entre los agricultores ya sea seleccionando un agricultor estrella o una iniciativa exitosa de un grupo de agricultores y diseminando el conocimiento y las buenas prácticas a través de visitas y de capacitación práctica.

Servicios

Servicios integrados. Es cada vez más frecuente que los proyectos de cadenas de valor aprovechen al máximo los servicios "integrados" disponibles a los productores en pequeña escala junto a las transacciones comerciales de insumos o de equipos facilitados por el proyecto. Estos servicios pueden estar provistos por el comprador o el proveedor.

- Los servicios provistos por el comprador los proporcionan los compradores de los productos básicos (o sus agentes). En algunas cadenas de valor los compradores son motivados a prestar servicios para garantizar que reciban la cantidad y calidad adecuada de productos y con la frecuencia de distribución necesaria. Estos servicios se pueden prestar en forma de capacitación, extensión agrícola o asistencia técnica para ciertas actividades críticas como ser la fumigación de cultivos hortícolas destinados a exportación en los que los niveles residuales de pesticidas son un factor fundamental para poder entrar en los mercados. Los compradores pueden también ayudar a establecer sistemas de trazabilidad del producto o a obtener la certificación necesaria para entrar en determinados mercados (comercio justo o de productos orgánicos) y puedan proporcionar servicios de transporte, clasificación y otros de post-cosecha. A menudo, no existe un costo explícito para estos servicios, pero los precios que se pagan a los agricultores por sus productos

usualmente contemplan dichos costos. Alternativamente, los servicios se pueden prestar a cambio de un pago en especie. Los productores deberán decidir si les conviene utilizar servicios integrados o buscar proveedores de servicio externos.

- Los servicios provistos por el vendedor son los que proporcionan los proveedores de insumos a los agricultores en pequeña escala. Las empresas de semillas pueden aconsejar qué semilla utilizar para determinadas condiciones, las prácticas más adecuadas para la germinación, los tiempos óptimos de cultivo, el uso de herbicidas, etc. Las empresas de fertilizantes pueden hacer lo mismo respecto a los mejores métodos de aplicación o pueden proporcionar servicios de pruebas de suelos. En los proyectos de cadenas de valor se busca crear las condiciones organizativas óptimas (agricultores organizados, existencia de productores líderes) para aprovechar al máximo los servicios y crear una masa crítica de clientes que pueda atraer la atención de los proveedores, los cuales se interesan generalmente sólo por los grandes productores.

Servicios proporcionados por las microempresas y las PYMES. Los agricultores necesitan ser más eficientes para participar en cadenas de valor lo cual abre oportunidades para la provisión de servicios por parte de microempresas y PYMES locales. Dependiendo de la cadena de valor, estas empresas en pequeña escala pueden ofrecer servicios de preparación del suelo, sembrado, fumigación, roturación, arado, poda y otros. Los agricultores podrán de esta forma concentrarse en la gestión y otras funciones principales, y contratar a proveedores de servicio externos para que se ocupen de las actividades en las que pueden ser más eficientes que la mano de obra familiar. Esto crea oportunidad de generar ingresos adicionales para los jóvenes, personas sin tierra y otros segmentos pobres de las zonas rurales que componen la población objetivo del FIDA.

Cumplir con los requisitos del mercado. Para ingresar en el mercado del cacao de comercio justo, por ejemplo, o para vender en una cadena de valor que se adhiere a la norma GLOBALGAP de la Unión Europea, los agricultores y sus grupos necesitan la asistencia de expertos para tramitar la certificación que puede no estar disponible en sus países. A través de proyectos de cadenas de valor se pueden organizar visitas de especialistas costosos y repartir los costos de estas visitas entre muchos agricultores y grupos de productores. No obstante, es muy importante analizar cuidadosamente los costos y beneficios de participar en cadenas de valor que sirven a este tipo de mercados para asegurar, por un lado, que los agricultores estén dispuestos y sean capaces de hacer las inversiones necesarias, y por otro, que ingresar a estos mercados es la mejor estrategia para mejorar los ingresos. Por ejemplo, la certificación de producto orgánico requiere un período de conversión de hasta tres años durante el cual los rendimientos pueden ser bajos y las ventajas de participar en dicho mercado limitadas o nulas. La certificación de la norma GLOBALGAP, inclusive cuando se tramite a través de grupos de agricultores, requiere una inversión de capital fijo y de trabajo considerable por parte de los productores. Los proyectos de donantes generalmente subsidian estas inversiones pero los agricultores necesitan estar seguros de que pueden abastecer los mercados de forma competitiva antes de decidir realizar inversiones importantes, aún cuando existan subsidios de donantes. En algunos casos, los beneficios más rápidos se obtienen, para la mayoría de los agricultores, en los mercados que proporcionan márgenes de ganancia bajos asociados a requisitos menos estrictos; de esta forma los productores necesitan maximizar sus ganancias en estos mercados antes de aventurarse a mercados más riesgosos y con certificaciones más difíciles de obtener.

Anexo 2. Mejora y garantía de la calidad: temas frecuentes

- Proyectos impulsados por la oferta, sin análisis de la demanda potencial del mercado o de la competitividad de los productos propuestos.
- Vínculos débiles entre el enfoque de cadena de valor y la estrategia de intervención.
- Inclusión de demasiadas cadenas de valor o diseño de un proyecto demasiado complejo.
- No se ha hecho un mapeo de los principales agentes a lo largo de la cadena.
- No se han evaluado los posibles socios o proveedores de servicios.
- No se ha hecho un análisis del entorno normativo o regulatorio.
- Se pone demasiado énfasis en los mercados de exportación en detrimento de los mercados locales.
- No se ha formulado una estrategia sostenible para la financiación de inversiones o servicios técnicos a lo largo de la cadena (excesiva dependencia de las donaciones de contrapartida).
- Excesiva dependencia del personal no especializado de la UGP para decidir acerca de las intervenciones en la cadena.

Anexo 3. Programas de capacitación en cadenas de valor

Programa “ValueLinks”. Un seminario de introducción de cinco días de duración que cubre los 11 módulos de capacitación del programa “ValueLinks” elaborado por la GIZ. Es un curso fundamental para gerentes e implementadores, a pesar de que no se concentra expresamente en el sector agrícola (disponible en inglés y francés). <http://www.valuelinks.org/index.php/services/training>

ACDI/VOCA. Cursos muy prácticos de orientación sobre cadenas de valor agrícolas ofrecidos por la ONG estadounidense Agricultural Cooperative Development International/Volunteers in Overseas Cooperative Assistance (ACDI/VOCA) a partir de su extensa experiencia de campo (disponibles en inglés). www.acdivoca.org/site/ID/ourwork_valuechainstraining

Springfield Centre. Con un enfoque “hacer funcionar al mercado” estos cursos de capacitación celebrados con regularidad son populares entre los donantes, las ONG y las fundaciones (disponibles en inglés). <http://www.springfieldcentre.com/training>

AZMJ. Los promotores de la conocida conferencia “Cracking the Nut” ofrecen cursos de capacitación sobre cadenas de valor que se enfocan en el desarrollo rural y la seguridad alimentaria (disponibles en inglés). <http://www.crackingthenutconference.com/trainings.html>




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

www.ifad.org

www.ruralpovertyportal.org

 ifad-un.blogspot.com

 [instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)

 www.facebook.com/ifad

 www.twitter.com/ifadnews

 www.youtube.com/user/ifadTV