

Notas

para el análisis y el desarrollo
de proyectos de cadenas de
valor ganaderas

Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas



Las **Notas para el análisis y el desarrollo de proyectos de cadenas de valor ganaderas** han sido elaboradas por la **División de Asesoramiento Técnico y Políticas** del FIDA para proporcionar sugerencias y orientaciones prácticas a los gerentes de programas y equipos de desarrollo en los países de acción del FIDA, con el fin de asistirles en sus tareas de diseño y ejecución de proyectos.

Las Notas presentan aspectos técnicos y prácticos de enfoques, metodologías, modelos y componentes de proyecto que han sido probados y por lo tanto pueden recomendarse para su ejecución y difusión masiva. Incluyen también ejemplos de buenas prácticas y estudios de caso que pueden utilizarse como modelos en las respectivas áreas temáticas.

Las **Notas** contienen herramientas para el diseño y la ejecución de proyectos basadas en buenas prácticas obtenidas de experiencias de campo. Asimismo, proporcionan orientación a los equipos para implementar 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 el lector deseara enviar algún comentario o sugerencia, puede contactarse directamente con los autores utilizando la dirección incluida a continuación.

Autor

Antonio Rota

Especialista Técnico Principal, Ganadería
División de Asesoramiento Técnico y Políticas
Correo electrónico: a.rota@ifad.org

Agradecimientos

El autor desea agradecer el gran apoyo técnico y los aportes fundamentales de Philipp Baumgartner, Don Greenberg y Monica Romano. También desea agradecer la orientación técnica brindada por Marco Camagni y Mylene Kherallah, y a los colegas que realizaron el examen *inter pares*: Michael Hamp, Ed Heinemann, Norman Messer, Henning Pedersen y Claus Reiner. Un agradecimiento particular a Luis Iniguez por su revisión y contribución a la versión final del documento. Maria-Elena Mangiafico ha proporcionado apoyo editorial, de presentación y coordinación general 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

Diciembre de 2017

Índice

Siglas y acrónimos	ii
Sobre terminología	iii
Introducción	1
Un enfoque por etapas para el análisis y diseño de proyectos de cadenas de valor	3
Elaboración del concepto de la cadena de valor	4
Análisis de la cadena de valor	8
Diseño inicial del proyecto	23
Diseño final del proyecto y garantía de la calidad.....	30
Observaciones finales	31
Bibliografía y lecturas recomendadas	32

Siglas y acrónimos

ASAP	Programa de Adaptación para la Agricultura en Pequeña Escala
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
COSOP	Programa sobre oportunidades estratégicas nacionales
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
GCIAI	Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional
ICARDA	Centro Internacional de Investigación Agrícola para las Zonas Áridas
M4P	Mercados que funcionen para los pobres
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PIB	Producto interno bruto
SAC	Sanidad animal en las comunidades
UE	Unión Europea

Sobre terminología

Existen muchos términos propios del lenguaje de las instituciones del desarrollo cuya traducción del inglés al español no es directa ni simple, en particular en relación con los ambientes rurales donde viven productores campesinos pobres y la aplicación de resultados, buenas prácticas y modelos. Algunas traducciones o acepciones pueden dar lugar a confusión en tanto no exista una estandarización de la terminología. En esta sección se han incluido términos y frases que se usan en el texto, junto a posibles alternativas equivalentes, utilizadas en los ambientes de desarrollo e investigación en Latinoamérica, para que el lector pueda encontrar aquellas con las que está más familiarizado.

Scaling-up o también Upscaling, términos que en inglés se refieren a los procesos por los cuales por ejemplo una buena práctica o tecnología probada exitosamente y con tintes promisorios por la investigación, extensión o el desarrollo, en pocas unidades de productores, es difundida o extendida a para beneficiar un mayor número de productores. En el documento se ha usado la expresión **difusión masiva**. Expresiones intercambiables que también se utilizan en referencia al mismo contexto incluyen: **ampliación de la escala difusión, ampliación de escala, ampliación a escala, escalamiento, masificación, y difusión extendida** de resultados, buenas prácticas, modelos, etc.

Enabling environment, una locución que hace referencia al conjunto de condiciones, por ejemplo de políticas públicas, infraestructura, inclusión de actores e instituciones claves, financiación, etc., que hacen (facilitan o propician) que una buena práctica o resultado promisorio funcione, logre sus propósitos y fines, o pueda ser adoptado exitosamente por los actores objetivo (productores, mercados, instituciones, etc.). En este documento se ha utilizado la expresión **entorno propicio**. Frases alternativas que también se usan incluyen **ambiente o entorno de facilitación y ambiente o entorno facilitador**.

Householders, una palabra compuesta que hace referencia a unidades familiares rurales conformada por personas campesinas pobres. Este término es frecuentemente usado de manera intercambiable, con similar significado, con **smallholders**. Como opciones de traducción se usan: **familias campesinas de pequeños productores, familias campesinas de productores pobres, productores de agricultura familiar** y en muchas ocasiones, como en este documento, simplemente **familias** al tratarse de contextos rurales de ganaderos pobres y no de los ganaderos de mayores recursos.

Small livestock producers, Small-scale livestock keepers, Smallholder livestock producers. En todos estos casos el uso de la expresión **pequeños productores ganaderos** parece ser generalizado y por la misma razón utilizada en el documento. La alternativa **criadores o productores de ganado en pequeña escala** tiene similar connotación.

Actors, término que hace referencia a individuos, entidades e instituciones, organizaciones campesinas, etc., que son componentes determinantes del entorno de la producción o de una cadena de valor. Términos alternativos que se usan, entre otros, incluyen **actores** (como en el caso de este documento) y **agentes**.

Leverage point, locución que se usa con una gama de contextos relacionados con economía rural. En este documento se utiliza en momentos o situaciones en los que se puede obtener el mayor provecho o impacto como consecuencia de aplicar una medida de mejora o cambio. Frases alterativas incluyen, **puntos de apalancamiento, puntos de mayor impacto** o, de modo más explicativo, **puntos de ventaja para lograr mayor impacto**. Igualmente la palabra **leverage** es traducida como **apalancamiento** o, de acuerdo con el contexto, **sacar provecho, concitar o explotar**.

Introducción

La mayoría de los proyectos de diseño reciente en el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) son proyectos de cadenas de valor o utilizan un enfoque de cadena de valor para alcanzar los objetivos centrales. Los proyectos para el sector ganadero no constituyen una excepción.

La ganadería contribuye a los medios de vida y la seguridad alimentaria de cerca de 1 000 millones de personas en el mundo, en particular a las personas pobres que viven en las zonas rurales de países en desarrollo. En estos países, la ganadería representa más del 30 por ciento del producto interno bruto (PIB) agrícola y entre el 2 por ciento y más del 33 por ciento del ingreso familiar de campesinos pobres. Por ejemplo, la producción y comercialización de carne vacuna proporciona sustento a 70 millones de personas en África Occidental; la de productos lácteos a 124 millones de personas en Asia Meridional y a 24 millones de personas en África Oriental; y la de pequeños rumiantes a 81 millones de personas en África Occidental y a 28 millones de personas en África Meridional¹.

La demanda de productos ganaderos comestibles se ha incrementado como consecuencia del crecimiento del consumo interno y de las exportaciones, y se anticipa que al menos se duplicará en 20 años. En la medida que se observa la expansión de la demanda, también se evidencia el surgimiento de un sector comercial minorista moderno que ha hecho que, en cada vez más partes del mundo, rijan normas más estrictas para la producción, manejo y comercialización de los productos cárnicos y lácteos que deben tenerse en cuenta.

Con un enfoque correcto, atender esta creciente demanda puede constituir una vía para salir de la pobreza, en especial para los pequeños productores de ganado que se sitúan en los niveles superior y medio de la pirámide², siempre y cuando estén organizados de alguna manera y tengan acceso a los insumos, los servicios y la financiación necesarios. Los criadores de ganado que se ubican en la parte inferior de la pirámide, e incluso las personas sin tierra, pueden también participar en las cadenas de valor ganaderas como proveedores de servicios, de alimento para el ganado o simplemente como trabajadores asalariados.

Una cadena de valor ganadera floreciente brinda apoyo a otras cadenas de valor agrícolas puesto que puede “crear” una demanda para los pequeños productores de cultivos forrajeros o de residuos de cosecha que abastecen a los productores ganaderos.

¿Qué es una cadena de valor? Una cadena de valor es la progresión de procesos que sigue un producto a medida que se mueve desde el productor primario hasta el consumidor final. En principio, por lo menos, se agrega *valor* en cada etapa de la cadena, de allí que se utilice el término “cadena de valor”. El valor que se agrega está determinado por el mercado y no necesariamente aumenta porque se haya sometido a un procesamiento o una transformación física. Por ejemplo, una cadena de valor de carne vacuna orgánica fresca producida con un sistema de cría en pradera natural, con escasa transformación física, puede generar más valor para el productor agropecuario (y otros actores de la cadena) que una dedicada a la producción muy elaborada de salchichas de carne vacuna.

Cómo utilizar estas notas

Estas notas forman parte de un conjunto de instrumentos sobre cadenas de valor de productos básicos. Se centran principalmente en cuestiones específicas de la ganadería y contienen ejemplos relativos a este sector. Para obtener más orientación general sobre el diseño y la ejecución de proyectos de desarrollo de cadenas de valor consúltese:

https://www.ifad.org/topic/value_chain/overview/tags/knowledge_notes

¹ Herrero et al. (2013), en relación con la función de la ganadería en países en desarrollo; Staal et al. (2009), en relación con la inversión estratégica en el desarrollo de la ganadería.

² La tipología se ha adaptado de Vorley, Cotula y Chan (2012), un documento que trata sobre políticas que permitan adecuar las inversiones en la agricultura y los mercados en favor de los pequeños productores.

Las cadenas de valor son estructuras de nivel intermedio: se ubican entre el nivel macro de la economía y el nivel micro de los productores ganaderos individuales. Pueden definirse de manera bastante precisa, por ejemplo, “la cadena de valor del yogur en envases de un litro en la República de Moldova”, o de manera más general, por ejemplo, “la cadena de valor del ganado vacuno en Botswana”.

Las cadenas de valor ganaderas pueden ser cortas y bastantes sencillas como la cadena de valor que sigue un cubo (balde) de leche desde la vaca del agricultor que lo produce y lo vende hasta el agricultor vecino que lo compra, o hasta cadenas más complejas como la cadena de valor que va desde un pequeño productor de cabras Angora en Lesotho, hasta el suéter de mohair que se vende en Europa. En el gráfico 1 se muestra un mapa de la cadena de valor del suéter de mohair.



Fuente: IFAD (2014b).

Gráfico 1. La cadena de valor del suéter de mohair

Un mapa de cadena de valor es una representación simplificada de una realidad compleja y dinámica. Sin embargo, los insumos y servicios que ingresan en cada eslabón de la cadena de valor, así como los elementos del entorno propicio que influyen sobre ella, todos de vital importancia, no pueden mostrarse fácilmente por medio de un mapa. Los *insumos* y *servicios* de mayor importancia incluyen: el alimento para el ganado, los medicamentos y los servicios veterinarios, el asesoramiento ofertado por los servicios de extensión, la información sobre el mercado y la financiación.

Entre los elementos clave de un *entorno propicio* se pueden mencionar los siguientes:

- el contexto institucional, normativo, legal y empresarial (acceso a tierras de pastoreo, restricciones en las licencias para paraveterinarios, etc.);
- los sistemas y prácticas culturales, sociales, religiosos y relativos al género (control del dinero obtenido por la venta de productos animales, etc.), y
- la infraestructura rural (sendas definidas y marcadas para el desplazamiento del ganado, disponibilidad de abrevaderos, etc.).

Los proyectos de cadenas de valor ganaderas que emprende el FIDA están diseñados para ser inclusivos y favorables a los pobres. Ello significa que tienen por objeto mejorar las cadenas de valor y aumentar su eficiencia principalmente en beneficio de los grupos objetivo del FIDA: los pequeños productores de ganado y las personas pobres de las zonas rurales. Al participar en proyectos de cadenas de valor exitosos estos grupos objetivo se convierten en agentes más dinámicos en dichas cadenas y pueden beneficiarse de:

- mejores ingresos;
- fuentes de ingreso más estables a lo largo del año, y
- mayor resiliencia a los impactos provocados por variaciones extremas del clima, las enfermedades o las fluctuaciones del mercado.

La posición de los pequeños productores ganaderos puede ser mejorada con la aplicación de diferentes estrategias, tres de las cuales se explican a continuación:

- **Mejora del proceso o del producto**, cuyo fin, “hacer mejor las cosas o hacerlas más grandes”, implica mejorar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos para cumplir con los requerimientos de los consumidores. Por ejemplo, un avicultor puede utilizar una fórmula mejorada de alimento y vacunar a sus animales a fin de producir más huevos por ave. Un productor lechero puede evitar las prácticas de adulteración o enfriar la leche inmediatamente después del ordeño para producir un producto de mayor calidad. Estas intervenciones generalmente apuntan a mejorar la fase de producción.
- **Mejora funcional**, implica producir bienes o servicios nuevos en eslabones ubicados hacia arriba o hacia abajo en la cadena de valor. Entre los ejemplos de intervenciones hacia arriba en la cadena puede citarse la producción de alfalfa de mejor calidad por los criadores de ganado, ya sea para utilizarla en sus animales o para la venta. Hacia abajo en la cadena, se puede citar el ejemplo de los agricultores que fabrican yogur a partir de la leche cruda. Otra forma de mejora funcional se produce cuando los agricultores que pertenecen a una cadena de valor se incorporan a otra estrechamente relacionada, como es el caso de los avicultores productores de huevos que expanden sus actividades para producir pollos de engorde.
- **Mejora de la coordinación y los planes de negocios**, generalmente implica ayudar a formalizar y mostrar (a través de contratos) tanto las relaciones horizontales entre productores ganaderos del mismo eslabón de la cadena; por ejemplo, diferentes grupos de productores lecheros que venden a una misma cooperativa, como las relaciones verticales entre agentes en diferentes eslabones de la cadena de valor (por ejemplo, entre productores lecheros y un agente procesador de leche).

En todos los casos, la mejora deberá ser en respuesta a una oportunidad de mercado claramente identificada que promete un retorno positivo de la inversión, como es el caso del engorde de ganado en proyectos financiados por el FIDA en la República Democrática Popular Lao, Swazilandia y Viet Nam. En todos los casos, los proyectos de mejora deben incluir a criadores de ganado que estén dispuestos y sean capaces de evolucionar de medios de vida basados en estrategias de subsistencia a la producción comercial.

Un enfoque por etapas para el análisis y diseño de proyectos de cadenas de valor

Este enfoque por etapas para el análisis y diseño de proyectos de cadenas de valor sigue el ciclo de diseño básico que adoptan los proyectos del FIDA. Primero se describe brevemente cada etapa y luego se incluyen preguntas de orientación destinadas al equipo de diseño del proyecto. El enfoque de cadena de valor deberá adoptarse no bien se inicia el ciclo del proyecto, por ejemplo cuando se estén elaborando las notas conceptuales de un programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP).

En la práctica, el momento en el que se diseña el proyecto de cadena de valor depende entre otros aspectos de los resultados de proyectos anteriores, la relación existente entre el FIDA y el gobierno anfitrión y la experiencia de otros socios del desarrollo en el sector ganadero. Aun cuando un proyecto ya se esté ejecutando, un análisis de la cadena de valor puede ayudar a informar y reforzar las actividades en curso e identificar nuevos socios y nuevas actividades para un mejor logro de los objetivos del proyecto.

Para numerosas cadenas de valor en muchos países ya existe un gran cúmulo de información publicada procedente de proyectos concretos y de fuentes gubernamentales. En tal caso la primera tarea será analizar esta información a fin de que el equipo de diseño pueda centrar su investigación y trabajo de campo en áreas donde haya carencias de información o haya necesidad de actualización.

Elaboración del concepto de la cadena de valor

Etapa 1. Examinación y evaluación preliminar de los sistemas ganaderos

Durante la examinación y evaluación preliminar, se obtiene información básica sobre el sector o subsector ganadero de los ámbitos nacionales, provinciales o distritales, en concordancia con las características del proyecto y el contexto del país (recuadro 1). Los datos se emplean para:

- elaborar una lista final y seleccionada de subsectores prioritarios (vacuno, avícola, caprino, etc.) y productos básicos (carne, leche, huevos, fibra, etc.) que se someterán al análisis de la cadena de valor;
- examinar las condiciones en las que opera cada cadena de valor, y
- determinar cómo las comunidades rurales podrían participar en cada cadena de valor, atendiendo principalmente a las oportunidades y limitaciones para las mujeres, hogares dirigidos por mujeres y personas sin tierra.

Recuadro 1. Preguntas de orientación para facilitar la examinación y evaluación preliminar de los sistemas ganaderos

- ¿Cuáles son los sistemas de producción ganaderos más importantes? (sistema mixto agrícola-ganadero de carácter sedentario, sistema pastoril nómada, sistema pastoril puro, etc.) ¿Cuál es la escala de la producción? (pequeña escala, mediana escala y gran escala)
- ¿Qué tipos de sistemas de producción ganadera son prevalentes, con datos desglosados por género si fuera pertinente? (cría o engorde de porcinos, producción principal de carne o leche, rumiantes menores para venta ocasional o para venta luego de procesos de engorde, aves para carne o huevos, etc.)
- En cada sistema, ¿qué actividades realizan los miembros del hogar?
- ¿Qué sistemas nuevos de producción ganadera o mercados son de interés para la comunidad? ¿Qué resultados han tenido las incursiones en nuevas áreas de producción o nuevos sistemas de producción?

Deberán incluirse los siguientes aspectos importantes:

- un panorama general del sector/subsector ganadero, incluidos el sistema de producción, la productividad y los antecedentes históricos para contextualizar la situación actual
- caracterización, estructura y tamaño de las explotaciones ganaderas en los sistemas de pequeños productores y en los hogares rurales, y
- las características básicas de las condiciones socioeconómicas y de los medios de vida de las comunidades rurales, desde una perspectiva de género y atendiendo principalmente a los sistemas y prácticas ganaderos.

Etapa 2. Análisis de los grupos objetivo

El equipo de diseño necesita analizar las aspiraciones y competencias de los grupos objetivo, así como las variaciones que se registran dentro de ellos. Las poblaciones rurales no son homogéneas y las respuestas a las siguientes preguntas (recuadro 2) variarán en función de la posición socioeconómica, las preferencias personales, las competencias y otras características de las personas que componen el grupo objetivo del proyecto. Tales diferencias deberán ser sopesadas y tenidas en cuenta.

Recuadro 2. Preguntas de orientación para facilitar la examinación y evaluación de los grupos objetivo

- ¿Cuáles son las principales razones para que la familia mantenga el plantel ganadero en su tamaño actual? ¿Cuáles son las razones primordiales para no aumentar (o disminuir) el tamaño?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de agua y pasto para el ganado que accede la familia durante las estaciones seca y húmeda? ¿Qué problemas de pago o acceso confronta la familia?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de la familia? (agricultura, ganadería, pesca, actividad no agrícola, etc.)
- ¿Cuáles son los ingresos y gastos de la familia relativos a sus actividades agrícolas, ganaderas y de otro tipo a lo largo del año? ¿Se presentan problemas de escasez de efectivo o seguridad alimentaria en determinadas épocas del año? (“temporadas de escasez de alimentos”)
- ¿Cuándo y para qué fines contrata la familia mano de obra u otros servicios para actividades agrícolas, ganaderas, de comercialización o procesamiento? ¿Cómo sufraga la familia estos servicios? ¿Qué mecanismos de pago utiliza? (efectivo, arreglos de aparcería, etc.)
- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de las mujeres y los hombres dentro de la familia y en la comunidad en cuanto a las actividades de producción ganadera, de procesamiento, comercialización y administración del efectivo? ¿Quién controla el efectivo? ¿A qué se destina el dinero?
- ¿Qué grupos de productores ganaderos u otras asociaciones que incorporan actividades ganaderas (cooperativas, asociaciones de agricultores, etc.) se desempeñan activamente en la comunidad? ¿Cuáles son sus características básicas? (formal o informal, basada en el género o mixta, con fines específicos de producción ganadera, comercialización o asociaciones/cooperativas con membresía permanente, etc.) ¿Cuáles son sus funciones en cuanto a apoyar el suministro de insumos, la prestación de servicios, la capacitación, la comercialización, etc.? ¿Quién controla a esos grupos? ¿Cuán viables son estos grupos desde el punto de vista financiero?
- ¿Cuál es la situación de seguridad alimentaria de la comunidad? ¿Qué tan importantes son el sector ganadero y sus productos y subproductos en este contexto?

El equipo de diseño deberá determinar:

- las fortalezas y debilidades de la población objetivo, y las oportunidades y amenazas que se le presentan con relación a:
 - la infraestructura (caminos, sendas para el desplazamiento del ganado, disponibilidad de aguadas y abrevaderos, etc.)
 - condiciones agroclimáticas (disponibilidad de agua, calidad del pasto, etc.);
 - el capital humano (conocimientos, habilidades, etc.);
 - el capital social (organizaciones, etc.), y
 - el acceso a financiación, insumos y servicios.
- las aspiraciones de la población objetivo con respecto a:
 - el ganado como bien productivo o como signo de riqueza o prestigio;
 - las especies ganaderas o productos nuevos que puedan generar mejores ingresos pero, posiblemente, a un riesgo mayor;
 - la reducción del riesgo (diversificación, etc.);
 - obtener una mayor productividad o mejores mercados para el plantel ganadero y los productos prevalentes;
 - los ingresos por actividades a tiempo parcial que no interfieren con otros medios de vida o las tareas de cuidado de los niños;

- o el empleo asalariado tanto dentro como fuera de la explotación, y
- o la utilización del excedente de ingresos (por ejemplo, la agricultora quizás quiera invertir sus escasos recursos en la educación de su hija en lugar de introducir una mejora de la cadena de valor que podría consistir en comprar alimento suplementario o mejorado).

Los pequeños productores ganaderos y otras personas pobres del medio rural son a menudo los principales consumidores de los productos y subproductos ganaderos de algunas cadenas de valor. La evaluación de la situación nutricional y de seguridad alimentaria de la comunidad ayudará a determinar qué tan importante es el consumo como criterio para seleccionar la cadena de valor, teniendo en cuenta los medios alternativos para abordar dicha situación tales como la práctica de producir cultivos o medios de subsistencia no agrícolas.

Etapa 3. Examen y evaluación preliminar del mercado

El examen y evaluación preliminar del mercado (recuadro 3) aporta un panorama general en relación con:

- los requisitos del mercado en cuanto a calidad, cantidad, precios, tiempos y puntos de comercialización, y
- los agentes más importantes dentro del mercado y sus funciones en transferir el producto desde las explotaciones a los consumidores.

Recuadro 3. Preguntas de orientación para facilitar el examen y evaluación preliminar del mercado

- ¿Cuáles son las demandas comerciales y tendencias de la demanda (a nivel local, nacional e internacional) para los productos ganaderos?
- ¿Cuáles son los volúmenes de producción y sus proyecciones? ¿Cuáles son los principales factores de costo? (mano de obra, insumos, transacciones, transporte, posibles pérdidas)
- ¿Qué requisitos de calidad rigen para el producto primario en puntos de venta importantes? ¿Cómo se compara el producto actual con los requisitos del mercado?
- ¿A qué precios y qué volúmenes se vende el producto en diferentes ámbitos de comercialización (local, regional e internacional) a lo largo del año?
- ¿Existe una demanda por ciertos tipos o calidades del producto que no se producen actualmente, pero que ofertan un potencial para la producción por pequeños productores? (orgánico certificado, producción de animales en pradera natural, producción en sistemas de trato compasivo, etc.)
- ¿Cuáles son las fuentes actuales de suministro de insumos? ¿Qué diferencias de precio y calidad existen entre estas?
- ¿Cuáles son las variaciones estacionales en la oferta y la demanda del producto? ¿En qué momentos la demanda no puede satisfacerse o existe un exceso de oferta del producto en cuestión? ¿Cómo se relacionan estas fluctuaciones con los precios?
- ¿Cuáles son las principales dificultades a que se enfrentan los pequeños productores ganaderos para la comercialización del producto? ¿Cuáles son las limitaciones u oportunidades específicas que se presentan para las mujeres?
- ¿Qué políticas gubernamentales importantes influyen en la comercialización del producto y cuáles son sus repercusiones?
- ¿Cuál es la situación y cuáles son las tendencias de las inversiones en el sector público o privado que influyen en la demanda de mercado del producto? (en los mataderos, plantas de refrigeración, etc.)
- ¿Cuáles son las principales limitantes de las políticas públicas y de los aspectos normativos que limitan el acceso de los productores pobres al mercado? ¿Quiénes son los principales encargados de adoptar decisiones y promover cambios?

Las decisiones que se adopten sobre el alcance y la naturaleza del examen y evaluación preliminar del mercado deberán centrarse en los actores que tengan pertinencia para los pequeños productores ganaderos y las personas pobres de las zonas rurales. Estos actores serán distintos según la cadena de valor.

En el ejemplo de la fibra de Angora (gráfico 1) se puede apreciar que en las esferas nacional e internacional se realiza una cantidad importante de actividades de procesamiento, y que el consumidor final está alejado del productor. Por lo tanto, el examen del mercado deberá centrarse en los requisitos del mercado para la fibra cruda (sucia) producida por los pequeños productores y *no* en las preferencias de los consumidores de suéteres.

Para los productores avícolas que quieran competir en los mercados internos con pollo congelado barato de importación, entender las preferencias de los consumidores internos quizás sea una cuestión más importante. Sin embargo, incluso en estos casos, los agentes avícolas procesadores locales en muchas cadenas de valor convertirán las exigencias del consumidor interno en especificaciones para el producto que se exigirán a los pequeños productores. También en este caso, los requisitos de los agentes procesadores serán más importantes que los de los consumidores.

Etapa 4. Selección de las cadenas de valor para el análisis

Los exámenes y evaluaciones que se realizan en las etapas 1 a 3 proporcionan la base para seleccionar las cadenas de valor ganaderas con mejores posibilidades, focalizar los beneficiarios y definir el ámbito geográfico en el que se hará el análisis más detallado de la cadena de valor.

A fin de elegir cadenas de valor promisorias, se deberán considerar una serie de criterios, a saber:

- el potencial de crecimiento de la cadena de valor: la demanda actual y potencial del producto, teniendo en cuenta la competencia que suponen productos similares o sustitutivos, tanto de producción doméstica como importada;
- la capacidad de inclusión: las posibilidades de que las personas pobres de las zonas rurales aumenten sus ingresos familiares y reduzcan el riesgo produciendo ese producto o abasteciendo con insumos o servicios a la cadena de valor en formas que satisfagan sus aspiraciones, incluidas las de las mujeres dentro de la familia, las familias dirigidas por mujeres dentro de una comunidad y las personas sin tierra o que no poseen ganado;
- los efectos de complementariedad y posibilidades de competir con cadenas de valor o medios de vida alternativos actuales o posibles, por ejemplo considerando otras actividades ganaderas, agrícolas o no agrícolas;
- el medio ambiente, los recursos naturales y la resiliencia al cambio climático: los niveles de la dotación de recursos naturales (tierra y agua) disponibles y potenciales, los factores de riesgo relacionados con el clima a que está expuesta la cadena de valor y la posibilidad de hacer la cadena ganadera más resiliente;
- el entorno de políticas, normativo y empresarial: el entorno que permita la participación en favor de los pobres en la cadena de valor ganadera y las posibilidades de diálogo sobre políticas que promuevan cambios en favor de los pobres, y
- la nutrición, particularmente cómo la cadena de valor puede contribuir a aumentar los volúmenes de alimentos nutritivos, disminuir sus precios y acercar una oferta más fiable de estos productos a los consumidores pobres, especialmente en las zonas de producción.

Es posible que, para algunos grupos objetivo del FIDA, la solución óptima no sea un proyecto de cadena de valor. Ello puede deberse a la falta de oportunidades viables o que el grupo objetivo no esté en condiciones de explotar dichas oportunidades. En estos casos puede ser aconsejable invertir en mejorar la productividad dentro de la explotación para que, de esta manera, la familia campesina mejore su seguridad alimentaria.

Incluso para grupos objetivo del FIDA que están listos para emprender actividades comerciales, un enfoque de cadena de valor puro puede no siempre ser el diseño correcto. Por ejemplo, la falta de acceso a la financiación para la agricultura puede ser una limitación importante no solo para los pequeños productores ganaderos en particular, sino también para todos los pequeños productores en general. En estos casos, dependiendo de lo que tenga el mayor impacto, quienes diseñen los proyectos deberán decidir si se centrarán en soluciones de financiación específicas para la cadena de valor (por ejemplo, el engorde de ganado por contrato) o adoptarán un enfoque más sistémico para facilitar el acceso al crédito agrícola.

Análisis de la cadena de valor

Etapa 5. Análisis de la cadena de valor

Tras seleccionar y validar una o más cadenas de valor, el equipo del proyecto realiza un análisis más a fondo de las cadenas de valor. Lo ideal es que este análisis se realice al principio del proceso de diseño del proyecto.

Como el tiempo y los recursos disponibles para diseñar proyectos del FIDA y, por lo tanto, para realizar estudios de las cadenas de valor, son generalmente limitados, el análisis deberá centrarse en aspectos de la cadena de valor que tengan el mayor impacto en los grupos objetivo del FIDA. El análisis de la cadena de valor tiene por objeto determinar las principales oportunidades y cuellos de botella, así como identificar los socios y modalidades de asociación con mejores perspectivas. No se necesita, por lo tanto, una investigación exhaustiva de cada etapa de la cadena. Debido a que las cadenas de valor pueden ser muy dinámicas, muchos datos aportados por el análisis de la cadena pueden quedar desactualizados a poco de publicarse.

Etapa 5.1. Análisis del mercado final

Mientras que las cadenas de valor están impulsadas por los mercados, el motor de estos es el comportamiento de los consumidores. Esta etapa del diseño del proyecto deberá proporcionar un examen inicial de los mercados finales.³ Los estudios detallados que implican visitas a mercados de exportación y encuestas a consumidores están fuera del alcance de la mayoría de los estudios de cadenas de valor del FIDA. No obstante, a menudo los proyectos de cadenas de valor incluyen un análisis adicional del mercado o visitas de demostración a cargo de actores del mercado.

Deberán analizarse las siguientes cuestiones (recuadro 4):

- los mercados y las tendencias mundiales;
- los patrones comerciales actuales, del país exportador al mundo;
- las oportunidades en los grandes mercados de exportación, incluida la Unión Europea (UE), los Estados Unidos de América, los mercados emergentes como China y la India y los mercados regionales, y
- los mercados domésticos: formales e informales.

³ Para consultar un buen ejemplo de análisis del mercado final, en el contexto de cadenas de valor, véase la publicación: USAID (2013).

Recuadro 4. Preguntas de orientación para facilitar el análisis de los mercados finales

- ¿Quiénes en los mercados finales son los consumidores del producto de la cadena de valor? ¿A qué tipo de consumidores corresponden? (individuos o instituciones como escuelas, hoteles, restaurantes, hospitales, etc.) ¿Cuál es su ubicación? (rural o urbana, nacional o internacional, etc.)
- ¿Cuáles son los hábitos específicos de consumo de los consumidores (en relación con calidad y cantidad)? Por ejemplo, sus preferencias alimentarias (carne congelada o fresca, leche fresca o de larga conservación-UHT, etc.) y sus expectativas respecto de los estándares de calidad (pasteurización, certificación por las agencias de control de estándares de calidad, marca y envase, etc.)
- ¿Cuáles son los patrones de consumo? ¿A quién y dónde compran el producto los consumidores? ¿Cuáles son los patrones de consumo en las familias campesinas? (por ejemplo, los niños quizás consuman la mayor parte de la leche fresca)
- ¿A qué precios pagan por el producto los consumidores? ¿Qué mejoras a la calidad del producto podrían ser interesantes para los consumidores y cuánto podrían pagar estos por dichas mejoras?
- ¿Qué factores orientan los patrones de consumo en las diferentes categorías de consumidores de carne, leche y otros productos? (tales como, normas sociales, tabúes, valores y creencias)
- ¿Cuáles son las especificaciones de calidad, los requisitos de certificación y las leyes comerciales que deben contemplarse para llegar a los mercados?
- ¿Qué productos sustitutos están disponibles para los consumidores? ¿Cómo consideran los consumidores a los productos sustitutos? ¿Cómo se comparan los precios, el valor y la calidad?
- ¿Qué productos competitivos, incluidos los importados, están disponibles para los consumidores? ¿Cómo se comparan los precios, el valor y la calidad?
- ¿Cuáles son los factores que restringen un consumo mayor o más frecuente de un determinado producto básico? (disponibilidad, calidad, asequibilidad, etc.)

Etapa 5.2. Mapa de la cadena de valor, canales de comercialización y puntos de ventaja para lograr mayor impacto

El mapa de una cadena de valor ilustra el flujo de un producto y los principales procesos y transformaciones a que este se somete desde que sale del entorno del productor hasta que llega al consumidor. El mapa permite crear un entendimiento holístico de la cadena y su rendimiento y comunicar este entendimiento de manera precisa.

Los mapas de cadenas de valor deberán elaborarse de la forma más sencilla posible para que puedan proporcionar una imagen clara para el lector. Es, en tal sentido, contraproducente incluir en ellos cada tipo de actor de la cadena y cada proceso en detalle. Algunos mapas son tan complejos y están tan saturados de información que solo pueden realmente entenderlos los especialistas (que, por cierto, no son quienes los necesitan). Debe considerarse que las cadenas de valor pueden ser dinámicas y los datos que contienen los mapas de muchas de ellas pueden quedar desactualizados a poco de elaborarse.

Existen múltiples maneras de diseñar un mapa de cadena de valor. El gráfico 2 proporciona un ejemplo de un mapa de cadena de valor sencillo y claro donde se muestran los eslabones más importantes de la cadena de las exportaciones de ganado en pie y carnes rojas, y los actores principales, desde el agricultor al exportador.



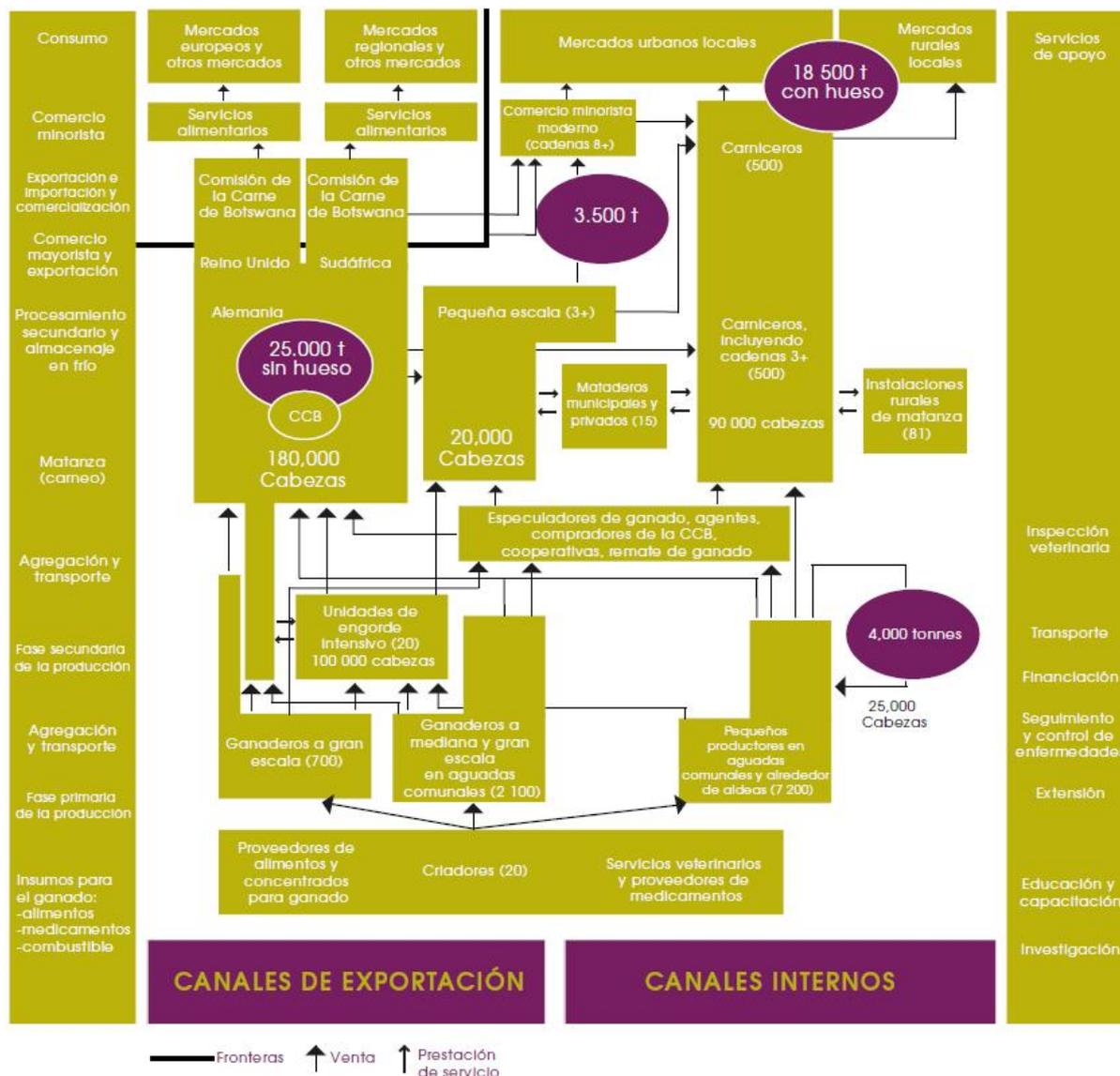
Fuente: Global Development Solutions (2013).

Gráfico 2. Mapa de la cadena de valor de las exportaciones de ganado en pie y carnes rojas

Para cadenas de valor más amplias, como en las que se analiza más de un canal de comercialización, quizás se requieran mapas más complejos. En el gráfico 3 se muestran los distintos canales de comercialización de la cadena de valor de la carne vacuna en Botswana.

El mapa de la cadena debe ir acompañado de descripciones de los actores principales en el canal o canales de comercialización que se muestran en el mapa.

El equipo de diseño deberá definir y mostrar en el mapa los puntos de ventaja (de apalancamiento), donde las actividades del proyecto pueden tener el máximo impacto positivo en la cadena de valor y en los grupos objetivo del FIDA. Estos puntos pueden ser lugares físicos donde interactúan muchos flujos de productos básicos o agentes (actores) de la cadena de valor. A menudo resulta más eficaz centrarse en puntos de acceso ubicados hacia arriba o hacia abajo en la cadena, en lugar de directamente en el productor ganadero. Por ejemplo, si un cuello de botella crítico en la cadena de valor es el acceso a financiación por parte de los operadores comerciales (comerciantes) de ganado, aumentar dicho acceso (en un eslabón de la cadena que se ubica hacia abajo con respecto al productor) podría constituir una prioridad. Hacia arriba de la cadena, si la obtención de alimento de alta calidad a precios convenientes representa un cuello de botella, prestar servicios de extensión a los agricultores que proveen dicho alimento a los productores podría reportar grandes beneficios. Ciertos elementos del entorno (económicos, relativos a políticas, aspectos legales/normativos o incentivos y estructura social) pueden ser también factores limitantes. Por ejemplo, el control gubernamental en Bangladesh sobre la vacunación animal limitó el acceso de los productores lácteos a las vacunas y evitó que participaran en la cadena de valor de manera más rentable.



Fuente: van Engelen, Malope, Keyser y Neven (2013).

Gráfico 3. Cadena de valor de la carne vacuna en Botswana (CCB)

Etapa 5.3. Producción

Los **productores ganaderos** abarcan desde familias nómadas que venden animales solamente para ocasiones especiales, criadores sedentarios que pastorean su ganado en tierras comunales a las que algunos no tienen un acceso garantizado, hasta los grandes ranchos o estancias que producen a gran escala y las unidades de engorde intensivo a corral (feedlots). Aunque es necesario comprender las características básicas de todos los productores, el análisis de cadenas de valor que se hace en el FIDA tiende a priorizar a sus grupos objetivo: los pequeños productores ganaderos (recuadro 5).

Los pequeños productores ganaderos que producen en pequeñas escalas, pueden participar en diferentes niveles, los cuales no son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, pueden:

- participar solamente en el comercio local;
- dedicarse a vender su producto (el excedente de animales) de manera ocasional para satisfacer sus necesidades de efectivo;
- contribuir a la oferta estacional del producto;
- participar en ventas regulares de producto, o
- desarrollar actividades de producción orientadas al mercado.

Para sobrevivir en una cadena de valor competitiva, los pequeños productores ganaderos deberán operar como pequeñas empresas. Cabe esperar que tan solo una fracción de estos empresarios (de 10 por ciento a 30 por ciento) prospere en el contexto de cadenas de valor competitivas. En el mediano plazo, la mayor parte de los pequeños productores de ganado tendrá que encontrar trabajo asalariado o aprovechar oportunidades empresariales fuera de su propio sistema de producción para escapar de la pobreza. Para estos productores, la agricultura resulta no ser una elección sino una estrategia de supervivencia.

Además de entender a los productores ganaderos como agentes individuales, también es necesario analizar sus vínculos horizontales (por ejemplo, cooperativas y sociedades) y verticales (por ejemplo, entre las cooperativas primarias y una cooperativa secundaria o central).

Recuadro 5. Preguntas de orientación para facilitar el examen y la evaluación de los productores ganaderos

- ¿Qué tipo de ganado que se relaciona con la cadena de valor crían los pequeños productores? En promedio, ¿cuántos animales de cada tipo de ganado cría cada familia de estos productores a lo largo del año?
- ¿Qué volúmenes se producen, consumen, negocian, dan en obsequio y venden?
- ¿Dónde y a quién venden los productores? (a pie o puerta de finca, en los mercados locales o de distrito, a organizaciones cooperativas, a los acopiadores en puntos de acopio de productos, a los operadores comerciales, a los carniceros, a los supermercados, etc.) ¿Qué funciones cumplen las mujeres productoras de ganado en las actividades de venta y comercialización?
- ¿Cómo venden la producción los productores? (venta individual o colectiva, por medio de operadores comerciales, directamente al mercado local, distrital o municipal, venta sujeta a obligaciones contractuales, etc.)
- ¿Qué factores limitan la producción de los volúmenes y las calidades demandadas?
- ¿Qué ingresos por ventas y márgenes brutos se obtienen? ¿Cuáles son los principales factores determinantes de costos e ingresos?
- ¿Cuál es la gama de precios que existe dependiendo del lugar de venta, el comprador y la calidad? ¿Cuáles son los costos y beneficios de estas diferentes estrategias de comercialización?
- ¿A qué problemas y desafíos se enfrentan los diferentes productores ganaderos? (en relación con acceso a insumos y servicios veterinarios, enfermedades y mortandad de animales, disponibilidad de la mano de obra, estructura de precios, etc.)
- ¿Qué habilidades zootécnicas y empresariales tienen los productores?
- ¿Tienen los diferentes productores (mujeres y hombres) un acceso apropiado, fiable y asequible a fuentes de animales mejorados, alimentos para ganado, insumos y servicios mejorados? ¿Cuáles son los costos de estos insumos y servicios?
- ¿Qué barreras existen a la participación de los integrantes del grupo objetivo en la cadena de valor? ¿Cómo pueden superarse estas barreras?

Etapa 5.4. Agregación, transporte y comercialización

Operadores comerciales, acopiadores y comisionistas (brókers). La agregación, almacenamiento y transporte eficientes de pequeños volúmenes de productos, desde pequeñas explotaciones ganaderas sumamente dispersas, puede crear grandes desafíos para la participación competitiva en las cadenas de valor. En estas situaciones los servicios de agregación (como los centros de recolección de leche) pueden ser instrumentales en la cadena de valor y ser ofrecidos por una amplia gama de actores: cooperativas, otros grupos de productores, operadores comerciales u otros intermediarios especializados, agentes procesadores o exportadores (recuadro 6).

Una cadena de valor es una red compleja donde interactúan actores grandes y pequeños, en sus escalas de producción, que pueden agruparse en múltiples niveles (acopiadores individuales, cooperativas, operadores comerciales individuales a nivel distrital o superior, operadores comerciales más grandes y centros de acopio/recolección, etc.) y en diferentes procesos y nodos a lo largo de la cadena.

Estos actores pueden desempeñar funciones muy importantes en lo que respecta a transmitir información a los compradores y productores y obtener información de estos, agrupar pequeños volúmenes de producción para obtener cantidades económicamente más viables, trasladar el ganado de zonas con precios bajos a otras con precios altos, organizar los servicios de transporte y almacenamiento, manejar el efectivo, etc. Por ejemplo, los operadores comerciales pueden proporcionar a los agricultores insumos tales como alimentos balanceados o ganado para reponer el plantel, ya sea a cambio de efectivo o a crédito (a ser cancelado al vender el ganado). No obstante, los operadores comerciales pueden actuar también de manera abusiva y cobrar altos márgenes para sus transacciones en función del valor que agregan.

Recuadro 6. Preguntas de orientación para facilitar el examen y la evaluación de los operadores comerciales, agentes de agregación y los transportistas

- ¿Quiénes son los operadores comerciales clave en cada nodo de la cadena de valor ganadera?
- ¿Cómo se desempeñan como operadores comerciales los diferentes grupos objetivo? (mujeres, jóvenes, personas sin tierra y pequeños productores)
- ¿Qué oportunidades ofrecen los operadores comerciales a los grupos objetivo?
- ¿Qué servicios incorporados ofrecen los operadores comerciales a los productores ganaderos? (información, crédito, etc.) ¿Qué costos tienen estos servicios? (ocultos y evidentes)
- ¿Cómo comparten los operadores comerciales información esencial sobre volúmenes y calidades con los productores?
- ¿Qué costos y beneficios netos agregan los operadores comerciales en relación con los márgenes brutos de los productores ganaderos?
- ¿Qué grado de confianza existe entre los operadores comerciales y los productores ganaderos?
- ¿Qué número de animales o volúmenes de productos ganaderos manejan los operadores comerciales a lo largo del año?
- ¿Cuáles son los ingresos y márgenes aproximados provenientes del comercio, teniendo en cuenta cualquier pérdida o aumento de peso producidos durante el proceso? ¿Cuáles son los principales factores determinantes de costos e ingresos? ¿Qué porción del mercado tienen los operadores comerciales?
- ¿Qué funciones cumplen los operadores comerciales en la organización del transporte de animales o productos? ¿Qué costos implican estas actividades y cómo se transfieren estos costos al productor ganadero?
- ¿Qué acceso tienen los operadores comerciales a las instalaciones para guardar la producción en condiciones seguras, inocuas y conforme a las normas vigentes? (cámara frigorífica, etc.) ¿Cómo estos operadores comerciales utilizan estas instalaciones?
- ¿Dónde se ubican los centros de acopio y de distribución, y los mercados finales? (en origen o puerta de finca, mercados de animales en pueblos o ciudades, mercados de productos frescos, mataderos, supermercados, comercios pequeños, restaurantes, etc.)
- ¿Qué modalidades de transporte se utilizan?
- ¿Qué costos y tiempo se requieren para alcanzar el mercado en cada modalidad de transporte? ¿Qué otros términos y condiciones se aplican?
- ¿Cómo afecta la calidad o la disponibilidad del transporte a la calidad del producto? (carne, leche, etc.) ¿Se registran pérdidas animales debido al transporte? (pérdida de peso del ganado, muertes, robo, depredación, etc.) ¿Cuál es el impacto financiero estimado?

Etapa 5.5. Procesamiento

Los **agentes procesadores** se encargan de transformar el ganado o los productos ganaderos y, por lo tanto, varían según las características de la cadena de valor que se analiza. En cadenas de valor tradicionales y simples, los productores ganaderos pueden llegar a desarrollar una o más actividades de procesamiento y hasta quizás produzcan bienes terminados. Por ejemplo, los productores de ganado ovino pueden también clasificar partes del vellón de acuerdo con la finura de la lana, hilar la lana, producir el tejido y confeccionar la prenda. Las cadenas de valor más modernas y complejas implican un alto grado de especialización e incluyen puntos de procesamiento múltiples a lo largo de la cadena.

La distinción entre procesadores y proveedores de servicios puede resultar difusa. Por ejemplo, los procesadores por contrato que prestan servicios remunerados a los productores, pero que no compran productos, entran más bien en la categoría de proveedores de servicios. En la lista a continuación se muestran los principales subsectores de la ganadería y ejemplos de las principales actividades de procesamiento.

Mamíferos

- **Carne:** unidad intensiva de engorde, parcela de cuarentena, matadero, carnicero
- **Lácteos:** centro de refrigeración, procesadora de leche, procesadora de queso
- **Fibra:** descordado, lavado de fibra, cardado

Aves de corral

- **Carne:** matadero
- **Huevos:** envasadora de huevos

Como siempre, el análisis deberá centrarse en los agentes procesadores que estén más cerca de los pequeños productores ganaderos alrededor de los cuales es probable que se concentren las actividades del proyecto (recuadro 7).

Recuadro 7. Preguntas de orientación para facilitar el examen y la evaluación de los agentes procesadores

- ¿Qué tipos de agentes procesadores de productos ganaderos hay a lo largo de la cadena de valor? ¿Qué tipo de estatus empresarial constituyen estos agentes? ¿Operan de manera independiente o integrada?
- ¿Qué otras actividades en la cadena de valor llevan a cabo los agentes procesadores? (financiación, asistencia técnica, provisión de insumos, etc.)
- ¿Cómo participan las mujeres, los jóvenes y las personas sin tierra en las actividades de procesamiento? ¿Existen barreras culturales o sociales que frenan su participación?
- ¿Qué oportunidades puede ofrecer cada tipo de actividad de procesamiento a las mujeres, los jóvenes y las personas pobres sin tierra de las zonas rurales?
- ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de las instalaciones de procesamiento para satisfacer los requisitos de volumen y las normas de calidad? ¿En qué medida los agentes procesadores conocen y cumplen las normas y buenas prácticas de higiene y salubridad?
- ¿Qué conocimientos y habilidades tienen los agentes procesadores? ¿Dónde obtienen información actualizada sobre los requisitos en materia de métodos de procesamiento, reglamentaciones y mercado?
- ¿Dónde se ubican las instalaciones de procesamiento con relación a los poblados y mercados donde operan los productores?
- ¿Qué acceso tienen los agentes procesadores al agua y a la electricidad?
- ¿Qué acceso tienen los agentes procesadores al crédito destinado a financiar exigencias de capital fijo o circulante? ¿Qué facilidades de crédito ofrecen a los productores de ganado? ¿Qué condiciones les ofrecen los productores de ganado? (pago a cinco días, etc.)
- ¿Qué ingresos y márgenes brutos aproximados se obtienen de las operaciones comerciales? ¿Cuáles son los principales factores determinantes de costos e ingresos? ¿Qué grado de dependencia existe respecto de la financiación de un donante o del gobierno?
- ¿Cuál es la escala de las actividades de los agentes procesadores y qué porción tienen del mercado? ¿Cuáles son las tendencias en las posiciones competitivas de los diferentes agentes que realizan la misma actividad dentro de la cadena de valor? (carniceros en el mercado informal frente a las operaciones de los supermercados, etc.)
- ¿Qué asociaciones de procesadores existen? ¿Qué servicios ofrecen? ¿Cómo se vinculan a los demás actores de la cadena de valor?

Etapa 5.6. Distribución

Importadores, vendedores minoristas y mayoristas. Los vendedores minoristas y mayoristas son agentes fundamentales de la cadena de valor puesto que representan los últimos nexos con los consumidores.

En ciertas cadenas de valor localizadas, el poder y la información de mercado están principalmente en manos de los distribuidores. En estos casos, la información de mercado se considera una ventaja competitiva que debe protegerse frente a los pequeños productores, más que una herramienta para crear relaciones mutuamente provechosas. No obstante, los pequeños productores pueden competir hasta cierto punto vendiendo la leche o la carne en sus propias explotaciones, a puerta de finca.

En cadenas de valor localizadas, las instituciones de vendedores minoristas y mayoristas independientes pueden convertirse en asociados importantes contribuyendo a garantizar que los productores rurales obtengan unos rendimientos acordes con sus inversiones (recuadro 8).

Recuadro 8. Preguntas de orientación para facilitar el examen y la evaluación de los vendedores minoristas y mayoristas

- ¿Qué tipos de vendedores minoristas y mayoristas de productos ganaderos existen?
- ¿Cuántos tipos hay de cada uno? ¿Dónde se ubican? ¿Qué porciones del mercado controlan?
- ¿Qué tipo de vendedores minoristas y mayoristas forman parte de los grupos objetivo del FIDA? (mujeres, jóvenes, personas sin tierra, pequeños productores)
- ¿Qué tipo de vendedores minoristas y mayoristas podrían ofrecer oportunidades a las personas que componen los grupos objetivo del FIDA?
- ¿Qué otros servicios prestan los vendedores minoristas y mayoristas en la cadena de valor?
- ¿Qué interés tienen por establecer relaciones y vínculos con otros actores de la cadena de valor, especialmente con los pequeños productores o con quienes prestan servicios a estos?
- ¿Qué volúmenes de venta y márgenes brutos obtienen los vendedores minoristas y mayoristas?
- ¿Qué normas de calidad y certificación requieren? ¿Cuál es el grado de cumplimiento de estas normas?

Etapa 6. Insumos, servicios y cuestiones sistémicas

En las secciones a continuación se describen los distintos tipos de servicios de apoyo. La prestación de estos servicios puede estar a cargo de proveedores especializados, como el caso de un centro de procesamiento de leche que proporciona servicios veterinarios y de extensión, seguros para animales, alimento para ganado y crédito. En muchas cadenas de valor, sin embargo, otros actores de la cadena proporcionan o tienen potencial de proporcionar esos insumos y servicios: por ejemplo, operadores comerciales que ofrecen o pueden ofertar servicios de crédito y los proveedores de insumos que brindan o pueden brindar asistencia técnica y capacitación.

Etapa 6.1. Insumos

Proveedores de insumos y equipo. Entre los principales insumos para el desarrollo de la ganadería producida por pequeños productores se encuentran:

- los animales (sementales, semen para inseminación artificial);
- medicamentos veterinarios y vacunas;
- el alimento (alimentos balanceados y suplementos, forraje, semillas y plántulas de árboles forrajeros);
- los fertilizantes;
- el equipo para alimentación y bebederos;
- las instalaciones de abrigo/refugio para los animales, y
- el equipo para procesamiento y almacenaje.

Una variedad de actores de la cadena de valor pueden abastecer a los pequeños productores ganaderos con insumos y equipo. Esta variedad incluye otros pequeños productores colegas, productores de mayor escala, distribuidores agrícolas, paraveterinarios, veterinarios, proveedores locales de medicamentos veterinarios, centros de servicios agrícolas en pueblos y ciudades principales, y cooperativas (recuadro 9).

Recuadro 9. Preguntas de orientación para facilitar el examen y la evaluación de los proveedores de insumos y equipo

- ¿Qué tipos de proveedores de insumos para la producción ganadera existen en la zona objetivo? ¿Dónde se sitúan con relación a las comunidades objetivo? ¿Qué acceso a sus servicios tienen los grupos vulnerables de la población como las mujeres?
- ¿Qué gama de productos proporcionan? ¿A qué precios? ¿Están los productos con que abastecen a los pequeños productores ganaderos correctamente empaquetados y etiquetados?
- ¿Cómo están organizados o qué régimen de propiedad tienen estos proveedores? (cooperativas, distribuidores agrícolas privados, comercios de propiedad del gobierno, etc.)
- ¿Qué intermediarios existen y cuán importantes son? (cooperativas, grupos o asociaciones de productores ganaderos, agentes privados, etc.)
- ¿Cuáles son las condiciones de pago? (en efectivo, a crédito, trueque, etc.)
- ¿Qué problemas surgen con el abastecimiento de insumos durante el año? (escasez o desabastecimiento periódicos de ciertos artículos, etc.)
- ¿Qué conocimientos técnicos, habilidades empresariales y herramientas de apoyo, tales como equipo y transporte, poseen los proveedores? ¿Cómo influyen estas características en la capacidad de los proveedores de servir a sus clientes?
- ¿Qué servicios de capacitación o apoyo ofrecen o coordinan los proveedores a fin de facilitar la utilización eficaz y segura de los insumos y equipo que proveen? ¿Qué otros servicios ofrecen?
- ¿Están los insumos empaquetados y etiquetados en condiciones que facilitan su fácil y segura utilización por parte de los pequeños productores ganaderos?
- ¿Tiene el gobierno políticas o prácticas que restringen la disponibilidad de los productos (por ejemplo, de vacunas y medicamentos) o desalientan (por ejemplo, subsidios) al sector privado para que los suministren?
- ¿Qué oportunidades existen para que las personas pobres de las zonas rurales participen en la provisión de insumos o equipo? (como agentes, en la instalación o el mantenimiento de equipo, etc.)
- ¿Están los pequeños productores ganaderos en condiciones de evaluar la eficacia en función de los costos de los diferentes insumos? ¿Están dispuestos o en condiciones de pagar una prima por insumos de alta calidad?
- Si la producción aumentara de manera significativa, ¿cómo reaccionaría el sistema de suministro de insumos?

Etapa 6.2. Servicios

Proveedores de servicios ganaderos. Entre los principales proveedores de servicios para el desarrollo de la ganadería producida por pequeños productores se encuentran:

- los servicios veterinarios (vacunación, desparasitación, castración, tratamiento de enfermedades);
- la extensión y capacitación (en técnicas y prácticas mejoradas de cría y producción animal, producción de forraje y piensos, manejo de la reproducción, etc.);
- el mejoramiento genético animal (provisión de sementales mejorados, inseminación artificial, etc.);
- el cuidado de animales (pastoreo, trato y manejo animal, etc.), y
- los servicios de certificación e inspección (certificación orgánica, inspección sanitaria y de seguridad, etc.).

Existe una amplia gama de proveedores de servicios, muchos de los cuales son también proveedores de insumos y equipo. Los proveedores de servicios veterinarios abarcan a profesionales calificados, paraveterinarios y otras personas encargadas de la sanidad animal en las comunidades. Los servicios de extensión pueden correr a cuenta de entidades públicas y también de otros productores (por ejemplo, que acuden a las escuelas de campo para agricultores o son miembros de grupos de productores ganaderos), personal de cooperativas y empresas privadas (que apoyan la comercialización de insumos y equipos) o compradores que desean obtener un producto de mayor calidad, a menor costo o mejor abastecido (recuadro 10).

Recuadro 10. Preguntas de orientación para facilitar el examen y la evaluación de los proveedores de servicios ganaderos

Generalidades

- ¿Qué tipo de proveedores ofrecen servicios a la producción ganadera? ¿Cómo interactúan estos proveedores con los productores ganaderos y qué acceso tienen estos a ellos? ¿Dónde se sitúan con relación a las comunidades objetivo? ¿Qué problemas de acceso tienen los grupos vulnerables como las mujeres?
- ¿Qué servicios ofrecen? ¿A qué precios? ¿Qué calidad tienen los servicios y cuán eficaces son en función de los costos?
- ¿Cuáles son las condiciones de pago? (en efectivo, a crédito, trueque, etc.)
- ¿Qué factores afectan la accesibilidad? (grupos más poderosos o adinerados que monopolizan los servicios, etc.)
- ¿Qué conocimientos técnicos, habilidades empresariales, herramientas y equipo tienen los proveedores de servicios? ¿Cómo influyen estas características en la capacidad de los proveedores para servir a sus clientes?
- ¿Existen políticas o prácticas gubernamentales que restringen la provisión de los servicios (por ejemplo, vacunación de aves) o desalientan al sector privado para que los suministren (por ejemplo, porque ofrece servicios gratuitos o subsidiados)?
- ¿Qué oportunidades existen para las personas pobres de las zonas rurales de tener un papel en la prestación de servicios? (asalariados en la prestación de servicios de sanidad animal comunitaria, etc.)
- ¿Están los pequeños criadores ganaderos en condiciones de evaluar la eficacia en función de los costos de las diferentes opciones de servicios? ¿Están dispuestos a pagar una prima por servicios de alta calidad?

Aspectos del mejoramiento genético animal

- ¿Qué razas se crían en la zona objetivo? (exóticas, productos de cruzamientos entre razas, razas autóctonas, etc.) ¿Cuáles son las prácticas importantes que se siguen en torno al mejoramiento genético y cuáles son los sistemas de producción más importantes? ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de cada sistema desde una perspectiva local? ¿Existen diferencias entre mujeres y hombres en cuanto a las razas, prácticas y sistemas que utilizan?
- ¿Cuáles son los problemas principales relacionados con el mejoramiento genético que limitan el desarrollo de la producción ganadera en la zona? ¿Cuál son las posibles soluciones a estos problemas?
- ¿Cuáles son los productos, servicios y tendencias asociados con el mejoramiento genético animal, incluida la inseminación artificial? ¿Existen problemas de acceso a fuentes de animales mejorados? ¿Cuáles son los costos y condiciones de pago (en efectivo o a crédito)?
- ¿Dónde se encuentran localizadas las operaciones de los proveedores de estos servicios? ¿Pueden acceder las comunidades objetivo a estos lugares?
- ¿Qué diferencias existen en calidad y precios entre los distintos proveedores de servicios?
- ¿Cuáles son las principales limitaciones que afectan el manejo del mejoramiento genético de animales? (tierra, mano de obra, capital, información y conocimientos, políticas públicas y normativas, etc.)

Servicios veterinarios y de sanidad animal

- ¿Qué problemas sanitarios importantes existen desde el punto de vista de su impacto económico? (prevalencia, morbilidad, tasas de mortandad; causas de mortandad, impacto de estos problemas, estrategias de control y monitoreo utilizadas, tratamientos, etc.)
- ¿Qué medicamentos (acaricidas, insecticidas y otros productos químicos) y vacunas existen? ¿Qué tan confiables son? ¿Cuál es el volumen de ventas de cada uno?
- ¿Qué proveedores de servicios se emplean habitualmente? (públicos, privados, comunitarios, etc.) ¿Qué ventajas y desventajas relativas tienen cada uno?

Identificación y rastreabilidad del ganado

- ¿Qué sistemas de identificación y rastreabilidad del ganado se utilizan? ¿Cuáles son los costos y beneficios de utilizar estos sistemas? ¿Para qué mercados son importantes?

Alimentación del ganado y fertilizantes

- ¿Qué prácticas de alimentación se emplean? (fuentes de alimentos, tipos y calidad del alimento; disponibilidad del alimento y del agua según la estación del año; estrategias de alimentación suplementaria; acopio y compra de alimentos y suplementos según la estación de año; sistemas de conservación y almacenamiento; estrategias para enfrentar la escasez de forraje) ¿Cuáles son los principales factores limitantes que afectan la alimentación animal?
- ¿Cuál es la productividad y resiliencia de los distintos tipos de forraje disponibles?
- ¿Qué volumen de alimento es adquirido por compra? (residuos de cultivos, forraje verde, subproductos industriales, etc.) ¿Cuáles son los principales canales de compra y venta? ¿Qué precios se aplican en estos canales durante la estación seca y la húmeda?
- ¿Qué tipo de asesoramiento se presta sobre alimentos y alimentación del ganado y quién lo proporciona? ¿De qué calidad es dicho asesoramiento?
- ¿Qué sistemas se utilizan para la producción y el suministro de semillas?
- ¿Cuáles son los precios de los diferentes alimentos y fertilizantes disponibles? ¿Son estos asequibles para los productores ganaderos o los grupos objetivo del FIDA?
- ¿Cuáles son las condiciones de pago? ¿Cuándo se producen las alzas y bajas estacionales de los precios de los alimentos y otros insumos?
- ¿Cuáles son los volúmenes de producción y venta de alimentos y fertilizantes?
- ¿Son los lugares donde se sitúan los proveedores de alimentos y fertilizantes accesibles para las comunidades objetivo?

Extensión

- ¿Qué tecnologías utilizan los pequeños productores ganaderos y sus proveedores de servicios? ¿Qué nivel de habilidades tienen estos proveedores? ¿Qué conocimientos indígenas o tradicionales se emplean?
- ¿Qué estado jurídico entre los productores tienen las entidades que prestan los sistemas de extensión públicos, privados y comunitarios, y cuál es su capacidad?
- ¿Cómo se ofertan los servicios de extensión? (a través de escuelas de campo para agricultores, capacitación tradicional, jornadas en explotaciones modelo-días demostrativos de campo, visitas de intercambio, etc.) ¿Cuán eficaces son estos canales? ¿Qué carencias se evidencian en cuanto a oferta de servicios?

Control y certificación de la inocuidad alimentaria y de la calidad

- ¿Cómo se organiza y aplica el control de la inocuidad alimentaria y de la calidad? ¿Quiénes prestan servicios de control y certificación de la inocuidad alimentaria y de la calidad? ¿Cómo se sufragan estos servicios?
- ¿Cuáles son los requisitos sanitarios y fitosanitarios exigidos en las transacciones comerciales?
- ¿En qué medida se expiden certificados de origen e inspección sanitaria? ¿Hasta qué punto los requiere el mercado?
- ¿Qué conocimiento tienen los pequeños productores ganaderos de las normas y procesos de certificación?

Otros proveedores de servicios de apoyo. Ciertos actores más competitivos de la cadena de valor pueden eventualmente recurrir a otros servicios de apoyo como, por ejemplo, los que ofrecen información de mercado o prestan asesoramiento empresarial. Estos servicios también deberán ser identificados y analizados (recuadro 11).

Recuadro 11. Preguntas de orientación para facilitar el examen y la evaluación de otros proveedores de servicios de apoyo

Servicios de apoyo empresarial y comercial

- ¿Qué carencias tienen los productores ganaderos en materia de habilidades empresariales?
- ¿Qué servicios de capacitación comercial y empresarial están disponibles para los grupos objetivo?
- ¿Qué costos tienen los servicios prestados en esta materia? ¿Existen condiciones de crédito? ¿Qué tan eficaz en función de los costos sería utilizar estos servicios para el grupo objetivo del FIDA?
- ¿Cómo acceden los actores de la cadena de valor ganadera a información fiable sobre mercados en cuanto a precios, tendencias, tipos de productos, volúmenes y grados de calidad que exigen los compradores, proveedores, etc.? ¿De dónde proviene la información? ¿Cuáles son las carencias en materia de información y cuáles son las soluciones posibles a esas carencias? ¿Qué costos supone obtener la información?
- ¿Cómo se pueden solucionar las carencias de servicios? (fortaleciendo la capacidad de proveedores ya existentes, formando cooperativas de productores, estableciendo vínculos con el sector privado, etc.)

Etapa 6.3. Financiación

Proveedores de servicios financieros. Entre los principales servicios financieros destinados a pequeños productores ganaderos se encuentran los siguientes:

- **Cuentas de ahorro** individual o grupal. Habitualmente, quienes prestan servicios de ahorro son las entidades bancarias o grupos semiformales como las asociaciones de ahorro y préstamo de los pueblos y aldeas. Contar con mejores servicios de ahorro es importante para que los pequeños productores dejen de depender de su ganado como única forma de ahorro, a menudo riesgosa. Una vez que los actores de la cadena de valor logran consolidar buenos antecedentes como ahorristas, les resulta más fácil conseguir crédito para introducir mejoras en la cadena.
- **Compra de animales** para reposición del plantel a largo plazo y actividades de engorde a corto plazo. La compra de animales puede estar financiada por instituciones de microfinanciación, bancos, aportes en especie de compradores de productos ganaderos (especialmente para engorde de animales) u ONG como Heifer International que otorga ganado, por ejemplo a una familia de productores pobres con la condición de que esta "pase el regalo", donando parte de la descendencia de sus animales a otras familias de la misma condición.
- **Capital para insumos y otro tipo de capital operativo** (comúnmente, préstamos a corto plazo a menos de un año). Las instituciones de microfinanciación, los bancos, compradores de productos o proveedores de insumos son quienes aportan el capital operativo, el cual puede ser en especie o en dinero en efectivo.
- **Financiación de equipo e infraestructura** (préstamos a más de un año). Puede asumir la forma de compras en cuotas, arrendamiento con opción de compra y préstamo a plazos. En los proyectos del FIDA estos préstamos a menudo se pueden cofinanciar por medio de componentes de infraestructura o el Programa de Adaptación para Pequeños Agricultores (ASAP). Algunos ejemplos de este tipo de financiación son las inversiones en talleres de esquila resilientes al cambio climático en la cadena de valor de la lana y el mohair en Lesotho, o los tanques de inmersión que operan como baños para el control de enfermedades parasitarias en la cadena de valor bovina en Malawi.
- **Seguros de animales** destinados a afrontar pérdidas causadas por muerte del ganado, peligros naturales, incendios, robos, intoxicación, enfermedades, riesgos durante la parición en el caso de vacunos, etc. También para afrontar las pérdidas de alimentos y piensos derivadas del exceso de precipitaciones lluviosas, inundaciones, sequías, tormentas de granizo, tornados, ataques de plagas e infestaciones, heladas, vientos fuertes, incendios, etc. En algunos países existe una variedad de sistemas de seguro de animales disponibles para los pequeños productores

ganaderos. Generalmente, las instituciones de microfinanciación exigen la contratación de un seguro, y estos se incluyen como parte de los paquetes de préstamo como previsión contra riesgos. En el recuadro 12 se describe un sistema innovador aplicado en Mongolia, donde los riesgos se comparten entre el gobierno y entidades aseguradoras privadas.

- **Financiación implícita por los operadores comerciales.** Por medio de estos sistemas, los operadores comerciales anticipan crédito a los productores y deducen el monto del préstamo al momento de pagar los productos a los productores. Esta financiación que proporcionan los compradores u operadores comerciales se conoce habitualmente como “financiación implícita” puesto que los servicios financieros se integran a una transacción física. A veces las condiciones de este tipo de financiación pueden carecer de transparencia. Los operadores comerciales pueden actuar de manera abusiva al cobrar tasas de interés efectivo elevadas o aumentar el costo de los bienes de forma que, incluso si el interés nominal fuera cero, el costo real para el prestatario sería alto. Dicho esto, no todos los servicios de financiación implícita son de estas características. Los compradores a gran escala que operan en el sector formal pueden tomar préstamos de los bancos en condiciones favorables (a tasas de interés preferenciales, por ejemplo), o comprar productos al por mayor a precios descontados y luego prestarlos a los pequeños productores ganaderos en condiciones más interesantes que las ofrecidas por las instituciones de microfinanciación o los operadores comerciales.⁴

Recuadro 12. Los seguros para ganado en Mongolia, un ejemplo en el que el sector público y el sector privado comparten riesgos

En respuesta a las enormes pérdidas ocasionadas por las rigurosas condiciones invernales que provocaron la muerte de un tercio del plantel ganadero entre 2000 y 2002, el Gobierno de Mongolia concertó un acuerdo de crédito con el Banco Mundial a fin de financiar el Proyecto de seguro ganadero basado en un índice paramétrico indicador que representa las pérdidas reales de ganado por especie y condado. En el proyecto se aplica un enfoque que combina los autoseguros, los seguros comerciales y una red de seguridad social. Los pastores de ganado asumen pérdidas de pequeña cuantía que no afectan la viabilidad de sus actividades económicas. Las pérdidas de mayor nivel se trasladan al sector asegurador privado y el Gobierno solo se hace cargo de las pérdidas catastróficas. A poco de iniciarse, el proyecto sufrió los embates de tres años consecutivos de grandes pérdidas ganaderas, que en 2010 fueron las más altas de las últimas décadas. A pesar de estas graves pérdidas, los pastores asegurados recibieron la totalidad de la indemnización adeudada y las firmas aseguradoras han reafirmado su compromiso con el proyecto. En 2010 se obtuvo un reaseguro internacional. Desde 2012 el proyecto se ha ampliado a nivel nacional y los servicios están disponibles en las 22 provincias de Mongolia.

Fuentes: Banco Mundial (2001); IFAD (2012); ILO (2012).

Estos son tan solo algunos ejemplos de la financiación que se presta a los productores ganaderos. Un enfoque de cadena de valor abarca también el análisis de la disponibilidad de financiación a lo largo de la cadena y de cómo esta disponibilidad podría afectar a los pequeños productores (recuadro 13). Por ejemplo, si los exportadores tienen dificultades en obtener financiación previa a la exportación o posterior al embarque de productos, los volúmenes de exportación se verán restringidos causando con ello efectos negativos en la demanda y, en última instancia, repercusiones en los pequeños productores. En estos casos sería razonable, como parte del proyecto de cadena de valor, facilitar financiación para la exportación, incluso si los pequeños productores no exportaran.⁵

⁴ Puede consultarse un estudio de caso interesante sobre el tema en la publicación de Tay Nguyen University, CIAT, VCN, ILRI, ICARDA y CGIAR (2011).

⁵ Para obtener más información sobre cuestiones relacionadas con la financiación de cadenas de valor, véase IFAD (2012).

Recuadro 13. Preguntas de orientación para facilitar el examen y evaluación de los proveedores de servicios financieros

- ¿Qué servicios financieros se necesitan para introducir mejoras en la cadena de valor? ¿Cuáles son los servicios disponibles?
- ¿Cuáles son las posturas y experiencias de las instituciones financieras respecto de ofrecer financiación para la mejora inclusiva de las cadenas de valor?
- ¿Qué instituciones financieras para la producción ganadera existen en la zona objetivo? (aseguradoras, bancos, instituciones de microfinanciación, sociedades de arrendamiento financiero, etc.) ¿Qué servicios financieros pertinentes a los pequeños productores ofrecen estas instituciones?
- ¿Qué proveedores menos formales existen? (prestamistas locales, asociaciones municipales de ahorro y préstamo, otras asociaciones de ahorro y préstamo colectivo, bancos comunitarios, etc.) ¿Qué servicios financieros ofrecen?
- ¿Qué otras fuentes de financiación existen? (fondos rotatorios de proyectos, organizaciones comunitarias, etc.) ¿Qué servicios financieros ofrecen?
- ¿Qué servicios financieros implícitos ofrecen los proveedores y compradores?
- ¿Cuáles son las condiciones de las distintas opciones de financiación adecuadas para el grupo objetivo o para los principales actores de la cadena de valor? (duración de los préstamos, requisitos de garantías, tasas de interés, períodos de gracia, honorarios/comisiones, etc.)
- ¿Cuáles son los costos netos de cada opción de financiación en relación con los márgenes brutos de los productores ganaderos?
- ¿Qué experiencia tienen los pequeños productores de haber recurrido a servicios financieros? ¿Cuáles son las barreras al acceso? (garantías, necesidad de contar con planes de negocios viables, cuestiones de género, etc.)
- ¿Qué tan bien pueden evaluar los productores los diferentes productos y servicios financieros? ¿En qué grado los productores ganaderos utilizan los animales como forma de ahorro en lugar de como fuente de ingresos?

Etapa 6.4. Entorno propicio

El entorno cultural, institucional, de políticas y normativas, legal y empresarial en el cual opera la cadena de valor debe analizarse a fin de determinar los factores limitantes o las carencias y oportunidades. De acuerdo con este análisis, se definirán los grados de participación en la promoción de políticas o procesos de formulación de políticas en el marco del proyecto o del programa en el país (recuadro 14).

Se deberán examinar los siguientes aspectos:

- el contexto institucional, de políticas y normas, legal y empresarial que influye en la cadena de valor ganadera, incluido el acceso a la tierra y los derechos de uso de esta, a los recursos naturales, y a la investigación y el desarrollo;
- las prácticas y los sistemas culturales, sociales, religiosos y basados en el género, y
- la infraestructura rural.

Recuadro 14. Preguntas de orientación para facilitar el examen y la evaluación del entorno propicio

Entorno institucional, de políticas y normativas, legal y empresarial

- ¿Cómo influyen las intervenciones gubernamentales de políticas, fiscales y regulatorias, en la producción, el volumen, los precios y los márgenes de los productos ganaderos en los mercados? Específicamente, ¿cuáles son los efectos en los grupos objetivo?
- ¿Cómo incentivan o desalientan las políticas fiscales la producción ganadera y aumentan o reducen los costos para los productores? (por medio de subsidios, estabilización de precios, impuestos y gravámenes que restringen la oferta, etc.)
- ¿Cómo limitan las reglamentaciones del mercado la comercialización de ganado o de productos relacionados?
- ¿Qué políticas se aplican a la prestación de servicios veterinarios?
- ¿Qué políticas influyen en la elección de razas de ganado, y el acceso a y el uso de la inseminación artificial?
- ¿Qué normas y reglamentaciones regulan el movimiento de animales en el país?
- ¿Qué normas, reglamentaciones y estándares (tanto oficiales como informales) se aplican? (en relación con salubridad e inocuidad de alimentos, calidad del producto, etc.) ¿Se hacen cumplir? ¿Afectan la participación del grupo objetivo del FIDA?
- ¿Qué instituciones de pequeños productores y pastoralistas existen en apoyo de la producción y la comercialización, la gestión de los recursos naturales y la prestación de servicios, así como para influir en la formulación de políticas? ¿Cuán eficaces y representativas son?
- ¿Cuáles son las principales políticas ganaderas? (movilidad pastoril, gobernanza y uso/recuperación de los campos naturales de pastoreo, demarcación y protección de pastizales naturales, demarcación de sendas de desplazamiento de ganado, planificación integrada del paisaje y de pastizales naturales, legalización de derechos de pastoreo, etc.) ¿Cuáles son sus efectos en los pequeños productores?
- ¿En qué estado se encuentra la investigación y el desarrollo en cuestiones relacionadas con la cadena de valor y las inversiones en estas actividades? (en relación con salud animal y sanidad veterinaria, cultivos forrajeros mejorados, utilización de los subproductos de cultivos, prácticas mejoradas de cría y producción animal, razas locales mejoradas, investigación participativa, etc.)

Sistemas y prácticas culturales, y basadas en el género

- ¿Qué derechos rigen en materia de uso de la tierra y los recursos naturales y cómo se reparten por género? ¿Limitan estos derechos (o la falta de ellos) la participación de los pequeños productores en la cadena de valor?
- ¿Qué sistemas y prácticas basadas en el género influyen en la participación de las mujeres en la cadena de valor?

Infraestructura rural

- ¿Cuáles son las carencias de infraestructura en todos los procesos necesarios para el desarrollo de la cadena de valor? (carreteras, suministro de electricidad, gas y agua, mercados, etc.)
- ¿Cuáles son las carencias del equipo y las instalaciones disponibles para todos los procesos y actores de la cadena de valor? (instalaciones de procesamiento y almacenaje, paquete de medicamentos básicos para veterinarios, etc.)

Etapa 6.5. Gobernanza

Por gobernanza de la cadena de valor se entienden las relaciones verticales entre los actores de la cadena que coordinan la gama de actividades necesarias para transferir el producto desde su origen hasta el usuario final. Estas relaciones abarcan desde las transacciones al contado y los contratos, hasta la integración vertical total. La cuestión principal es que la gobernanza implica poder y la habilidad de ejercer control a lo largo de la cadena y en cada punto particular de la misma.

Los pequeños productores de ganado generalmente tienen poco poder en las estructuras de gobernanza de las cadenas de valor. Su papel de aceptadores de precios hace que deban someterse a actores más poderosos como carniceros, propietarios de mataderos, procesadores de leche y veterinarios. En lugar de adecuar los tiempos de producción a la demanda del mercado, estos productores a menudo producen y venden su producto por ejemplo cuando necesitan efectivo, cuando quieren renovar el plantel, cuando les falta forraje, cuando ocurren desastres ambientales como una sequía o cuando temen que les roben el ganado. Cuando la gobernanza de la cadena de valor es débil, la información sobre la demanda del mercado no llega fluidamente a los productores e incluso cuando llega, los productores no están preparados para responder a dicha demanda.

Organizaciones de criadores de ganado. Los pequeños productores de ganado generalmente necesitan ser parte de alguna organización para poder participar eficazmente en las cadenas de valor. Al alcanzar economías de escala que permiten reducir los costos de adquisición de insumos y acopio de productos ganaderos, estas organizaciones pueden reducir los costos de producción de sus miembros. Además, por medio de actividades de procesamiento y mejoras al manejo y el almacenamiento de productos, pueden agregar valor a dichos productos. También pueden ser eficaces a la hora de fomentar los intereses y mejorar el poder de negociación de los productores frente a compradores, proveedores y funcionarios encargados de la formulación de políticas.

Asociaciones nacionales. Las organizaciones nacionales y regionales pueden cumplir cometidos muy importantes en los proyectos de cadenas de valor. Existen diversos modelos de asociación nacional, cada uno con diferentes tipos de membresía y mandatos:

- Las *asociaciones ganaderas nacionales*, tales como centrales cooperativas o sindicatos de agricultores, pueden ser muy eficaces para facilitar el diálogo entre productores y gobiernos. Sin embargo, se deberán tomar los recaudos necesarios para asegurar que las organizaciones sean verdaderamente representativas, sensibles a las necesidades de sus miembros y competentes.
- Las *asociaciones sectoriales* intentan agrupar a todos o a la mayoría de los integrantes de una cadena de valor para que colaboren en la realización de programas de interés común. Estas organizaciones pueden ser asociados útiles en los proyectos de la cadena de valor para ocuparse de ciertas cuestiones de política.

Diseño inicial del proyecto

Etapa 7. Análisis estratégico y recomendaciones

Etapa 7.1. Asociaciones

Una de las etapas más importantes en el diseño y la ejecución de un proyecto de cadena de valor es identificar posibles socios capaces de atender las necesidades de los productores ganaderos, así como entender sus modelos operativos y los factores determinantes del riesgo y la obtención de beneficios. Un asociado idóneo tiene la flexibilidad y la motivación para hacer que un proyecto de cadena de valor tenga éxito. Entre los asociados claves para una cadena de valor se pueden mencionar los compradores de productos, los proveedores de bienes y servicios, las organizaciones de productores, las asociaciones nacionales y los proveedores de servicios financieros.

La inclusión de socios claves puede facilitar el acceso a insumos, servicios y financiación que permitan a los pequeños productores ganaderos participar competitivamente en los mercados. Es importante trabajar solamente con socios candidatos que cuenten con una buena reputación, y que el equipo del proyecto haga una selección adecuada de ellos. Preguntas importantes de responder en este sentido son si el socio potencial cumple con sus compromisos y opera de manera segura y sostenible.

Las asociaciones basadas en el mercado son las formas más sostenibles de asociación y las que permiten una difusión masiva: cuando todas las partes obtienen beneficios tangibles y financieros de la asociación, las actividades mancomunadas prosperan.

Facilitación de mercados. La creación de asociaciones comerciales de partes que se benefician mutuamente puede promoverse utilizando herramientas nuevas como el método de facilitación de mercados (recuadro 15), el enfoque de los sistemas de mercado y la metodología M4P (“induciendo a que los mercados funcionen para los pobres”). Todas estas técnicas se basan en los mismos principios fundamentales, a saber:

- claro entendimiento de las motivaciones e incentivos que mueven a los actores del mercado;
- uso de redes de contacto, vínculos y cantidades *limitadas* de asistencia técnica, capacitación y sistemas de duración definida para reducir el riesgo financiero, y
- demostración de modelos comerciales piloto que sean exitosos para que sean adoptados y adaptados por los actores y finalmente difundidos masivamente.

Recuadro 15. Elementos fundamentales de un enfoque de facilitación de mercados

Identificación de los socios. Los mejores socios para un enfoque de facilitación de mercados son aquellos que podrían tener a largo plazo un interés económico en el éxito comercial del grupo objetivo. Una vez que el socio comience a ganar dinero con el servicio que presta al productor ganadero, mantendrá su interés.

Crear interés. Los proveedores de servicios comerciales se ven atraídos por las oportunidades que brinda el mercado. Así, el primer paso de un enfoque de facilitación de mercados es crear interés demostrando las oportunidades de hacer negocios con los pequeños productores ganaderos, directa o indirectamente. Las pequeñas y medianas empresas se interesarán principalmente en las oportunidades de venta a corto plazo. Las empresas más grandes a menudo tienen un objetivo comercial a más largo plazo; están dispuestas a pensar a futuro e invertir en formas de fortalecer el mercado y mejorar su posición competitiva dentro del mismo.

Formas de concitar interés:

- Por medio de información sobre el mercado (por ejemplo, número de pequeños productores ganaderos, número de cabezas de ganado) o sobre cómo llegar a dichos productores (por ejemplo, identificando la ubicación y la capacidad de los comercios de distribución de productos agrícolas).
- Los subsidios pueden ser muy útiles para crear interés pero deben ser “inteligentes” en el sentido de que se usen cuidadosamente para reducir los riesgos iniciales de un proveedor de servicios que ingresa a un mercado nuevo. El proyecto no debe subsidiar transacciones comerciales que ya están teniendo lugar. Subsidios inteligentes son, por ejemplo, una donación destinada a rediseñar el envase de un producto para que el tamaño de la porción y la etiqueta sean apropiados para los pequeños productores, o proporcionar equipo (por decidir) en base a un contrato de arrendamiento de bajo costo a un proveedor de servicios que lo va a probar durante un período determinado de manera pionera.
- En lugar de aportar una donación de contrapartida para actividades de procesamiento de alimentos, un enfoque de facilitación de mercados implicaría dar en arrendamiento o prestar a un proveedor de servicios el equipo adecuado para realizar tales actividades. El proveedor prueba el equipo durante un año, aproximadamente y, si las pequeñas y medianas empresas lo encuentran útil, lo adquieren comercialmente.

Desarrollar capacidad. Tras generar el interés adecuado, el enfoque de facilitación de mercados prevé el desarrollo de la capacidad de los proveedores de insumos y servicios del sector privado para atender las necesidades de los pequeños productores ganaderos. Las medidas para desarrollar capacidades pueden variar ampliamente y dependen de las necesidades y deseos de dichos proveedores. Un enfoque de facilitación de mercados puede apoyar una gran variedad de actividades, a saber, capacitación técnica y en habilidades empresariales, desarrollo de sistemas de información para clientes, campañas comerciales, apoyo a diferentes formas de embalaje o envasado apropiadas para los pequeños productores, planificación de eventos utilizando granjas o fincas demostrativas, etc.

Difusión Masiva. Las actividades de facilitación de mercados demuestran que las pruebas piloto proporcionan una “prueba de concepto” para un modelo de negocio susceptible de ser explotado de una manera útil. El proyecto no debe contribuir a continuar el apoyo a actividades comerciales en curso, pero sí a difundir y modificar el modelo para que este pueda prestar mejores servicios a mayor número de pequeños productores, con mayor eficacia en función de los costos.

El enfoque de facilitación de mercados no es la única herramienta que puede emplearse en proyectos de cadenas de valor. En muchos casos, la participación eficaz en una cadena de valor depende de los “bienes públicos” esenciales que proporcionan el gobierno, tales como servicios de cuarentena para animales, reglamentación sobre salubridad de la carne o buenos caminos rurales. Sin embargo, en un número sorprendente de casos el enfoque de facilitación de mercados puede proporcionar por lo menos algunos de los bienes públicos previamente mencionados.⁶

Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores. En situaciones donde el mercado no puede, por sí mismo, generar los servicios y los insumos necesarios, y donde el sector privado y el gobierno anticipan una ventaja estratégica a largo plazo, se podrá emplear un enfoque basado en una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores. Este tipo de asociaciones actúan como mecanismo para compartir beneficios y riesgos que ayudan a superar las fallas del mercado. Combinan los conocimientos especializados y los recursos de los actores del sector privado con la capacidad del sector público de mitigar el riesgo y mejorar el entorno propicio, tanto en la esfera física como en la legal. Un buen ejemplo de cómo una asociación de estas características puede resultar apropiada para el sector ganadero es el desarrollo de sistemas de identificación y rastreabilidad del ganado. Por ejemplo, estos sistemas pueden no ser rentables como un servicio comercial, pero sí pueden proporcionar un servicio inestimable a la cadena de valor de exportación de carne y ganado en pie en su conjunto. Muchos gobiernos no cuentan con los recursos para administrar estos sistemas de manera eficiente. En tales casos, se podrá crear una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores en la que el gobierno delegue la responsabilidad de la implementación del sistema a un organismo o agencia independiente, con una estructura de gobernanza que refleje una verdadera asociación público-privada. El papel del gobierno será, en estos casos, contribuir a capitalizar y auditar la implementación del sistema.⁷ Para mayores detalles ver: Camagni y Baumgartner (2016).

Socios principales

Los **compradores de ganado y productos ganaderos** son socios fundamentales a quienes se incluye en casi todos los proyectos de cadenas de valor. Su selección deberá centrarse en compradores que tengan o puedan tener interés en comprar la producción del grupo objetivo del proyecto, sea directa o indirectamente (recuadro 16). Dependiendo de la cadena de valor ganadera, estos compradores pueden ser carniceros locales, mayoristas, centros de acopio de leche, operadores comerciales, unidades intensivas de engorde a corral o mataderos de exportación.

Los compradores de ganado por lo general son empresas del sector privado, quizás con algunas excepciones notables de entes gestionados por el gobierno como la Comisión de la Carne de Botswana, y varían en tamaño desde pequeños distribuidores agrícolas locales que prestan servicios al grupo objetivo a multinacionales, que cada vez más ven a los pequeños productores y sus organizaciones como socios comerciales, clientes o proveedores viables.

⁶ Para obtener más información sobre cómo utilizar un enfoque de sistemas de mercado, véase DFID (2008).

⁷ Camagni y Kherallah (2016), publicación que proporciona un marco útil para analizar las organizaciones (públicas y privadas), elaborar planes de fortalecimiento de la capacidad y hacer un seguimiento del cambio institucional y organizativo en las asociaciones entre el sector público, el sector privado y productores.

Recuadro 16. Preguntas de orientación para facilitar el examen y la evaluación de los compradores de ganado como posibles socios

- ¿Qué criterios aplican los compradores en materia de precios, cantidades, calidades, plazos y otros aspectos?
- ¿Qué experiencias tienen los compradores de comprar a pequeños productores y operadores comerciales? ¿Cómo han superado las dificultades encontradas y ampliado la escala de difusión de los buenos resultados?
- ¿Qué factores motivan a los compradores a trabajar con los pequeños productores en el marco de una relación justa y sostenible? Posibles ejemplos de estos factores incluyen:
 - acceso a fuentes alternativas de abastecimiento, en diferentes zonas y épocas del año;
 - precios más atractivos, y
 - mejor calidad.
- ¿Qué recursos pueden aportar los compradores a una relación de negocios? (habilidades técnicas, equipo, infraestructura, etc.) ¿En qué circunstancias?
- ¿Qué intereses tienen los compradores en considerar una relación a largo plazo?
- ¿Dónde operan los compradores y dónde se ubican las zonas de interés estratégico para ellos?

Proveedores de insumos, servicios, financiación y equipo. Mejorar la producción para satisfacer la demanda de los compradores requiere acceso a insumos mejorados (alimentos y productos farmacéuticos, por ejemplo), servicios (inseminación artificial, transporte, almacenamiento, certificación, comercialización e información de mercado, extensión y desarrollo empresarial), y equipo e infraestructura (refugios para el ganado, aguadas y abrevaderos, sendas de desplazamiento de ganado y estructuras de comercialización (recuadro 17).

Recuadro 17. Preguntas de orientación para facilitar el examen y la evaluación de los proveedores como posibles socios de la cadena de valor

- ¿Hasta qué punto los proveedores consideran a los pequeños ganaderos como un segmento del mercado? (en cuanto a la demanda actual y potencial de productos y servicios, etc.)
- ¿Cómo proporcionan servicios los proveedores a los pequeños productores u otros integrantes del grupo objetivo? (directa o indirectamente) ¿Qué han aprendido de esta experiencia? ¿Cómo afrontan los riesgos y costos que supone trabajar con pequeños productores?
- ¿Cómo pueden modificarse los modelos operativos de los proveedores a fin de atender las necesidades del grupo objetivo de manera más eficaz? (por medio de cambios en el envase de los productos, la distribución, la red de sucursales, la dotación de personal, etc.)
- ¿Qué apoyo a corto plazo puede prestarse para concitar el interés de los proveedores en el mercado de los pequeños ganaderos? (investigación de mercado, capacitación de intermediarios de la cadena de suministro, acceso a fondos, etc.)

En el recuadro 18 se proporciona un ejemplo de enfoque de facilitación de mercados para mejorar los servicios veterinarios en la región somalí de Etiopía, donde la ganadería es el principal medio de vida y los pastoralistas indígenas representan casi el 40 por ciento de la población.

Recuadro 18. Facilitación de mercados/sistemas de mercado: el caso de los servicios veterinarios para pequeños productores ganaderos en la región somalí de Etiopía

En la región somalí de Etiopía, el Proyecto RAIN financiado por USAID permitió establecer dos factores principales que afectaban negativamente la salud y la productividad de los planteles ganaderos: la *escasa disponibilidad de productos farmacéuticos de calidad* y el *alcance limitado de los servicios de sanidad animal*. Estas limitaciones se basaban en tres causas inmediatas responsables del mal funcionamiento del sistema:

- **Una red de distribución farmacéutica débil.** Las limitaciones para acceder a una oferta de productos farmacéuticos de calidad hizo que prosperara el mercado informal. Entre las razones de que ello ocurriera puede mencionarse la debilidad de los vínculos entre los mayoristas a nivel nacional y regional, y las farmacias veterinarias privadas.
- **El alcance limitado de los servicios de las farmacias veterinarias privadas.** Estas prestan servicios principalmente a los centros urbanos y periurbanos. Ello se debía, entre otros, a la falta de incentivos comerciales para que los farmacéuticos invirtieran en la expansión de sus negocios y las limitaciones del modelo operativo aplicado por la mayoría de estas farmacias.
- **El alcance limitado de los servicios prestados por el personal de sanidad animal de las comunidades.** El personal de sanidad animal de las comunidades (SAC) en servicio activo solo proporcionaba una cobertura fragmentada y en su mayoría dependía exclusivamente de los ingresos derivados de la administración de las campañas de vacunación del gobierno. Entre las causas de estas deficiencias se pueden mencionar la debilidad de los vínculos entre las farmacias veterinarias privadas y los trabajadores de SAC, las deficiencias de sus modelos operativos o la falta de espíritu empresarial de muchos trabajadores de SAC y la distorsión del mercado provocada por el apoyo financiado por donantes.

Después de un análisis minucioso y un proceso de consultas, el equipo de RAIN determinó que las farmacias veterinarias privadas tenían un papel central dentro del sistema de insumos para la sanidad animal y que constituían un punto clave para ingresar a la cadena de valor. Se realizaron las siguientes actividades:

- **Talleres** para fortalecer los vínculos verticales de las farmacias veterinarias privadas con los mayoristas de productos farmacéuticos. Como consecuencia, las farmacias veterinarias privadas establecieron relaciones intra e interregionales y a diferentes niveles de su cadena de suministro, superando con ello obstáculos culturales y mejorando el flujo de información.
- **Ferias comerciales de insumos.** En el marco del proyecto se organizaron una serie de ferias comerciales de insumos a fin de “reducir” este riesgo de inversión y ofrecer una oportunidad para que las farmacias veterinarias privadas y los “mayoristas” regionales hicieran un sondeo informal del mercado. En la primera feria se ofreció un descuento subsidiado del 33 por ciento en todos los productos, hasta un máximo de USD 1 000 por farmacia, abonado directamente a las farmacias contra presentación de los recibos correspondientes. El subsidio tenía por objeto incentivar la participación de las farmacias veterinarias privadas y analizar las implicaciones comerciales de ofrecer descuentos en los productos. En la segunda feria se ofreció un estipendio fijo de USD 200 para transporte, complementado con premios al total de ventas conseguidas y a la innovación comercial. Este segundo evento atrajo a un grupo más pequeño de farmacias veterinarias privadas, pero firmemente comprometido.
- **Capacitación empresarial y comercial.** Como parte de RAIN se instituyó un programa de fortalecimiento de capacidades básicas (en administración y manejo de medicamentos y gestión de almacenes, entre otras) y se brindó apoyo a los mayoristas regionales para que impartieran la capacitación a las farmacias privadas. El objetivo fue establecer y consolidar los vínculos entre los mayoristas regionales y las farmacias veterinarias privadas, así como alentar el desarrollo de capacitación integrada y de servicios de información.
- **Financiación inicial para las farmacias veterinarias privadas.** Por medio de una donación el proyecto apoyó a las farmacias veterinarias privadas para que abrieran puntos de venta satélite en regiones con menos cobertura de servicios. Los fondos de la donación se hacían efectivos solamente una vez que el punto de venta estuviera abierto y bien surtido.
- **Facilitación de vínculos y fortalecimiento de capacidades.** El análisis de mercado mostró que cuando el personal de SAC mantuvo vínculos comerciales con las farmacias veterinarias privadas, su impacto en la salud animal fue significativo. A este respecto, se brindó a los trabajadores de SAC

sesiones de capacitación de puesta al día de manera simultánea con la organización de miniferias comerciales donde participaban las farmacias veterinarias privadas y también se les ofreció descuentos en paquetes de medicamentos e instrumental.

Los resultados fueron alentadores. Se fortalecieron los vínculos comerciales entre mayoristas a nivel regional y nacional. Tropical Pharma, la principal firma mayorista a nivel nacional que abastece a la región somalí, informó que tras la celebración del taller de RAIN en Addis Abeba las ventas de productos a la región se habían incrementado en cerca del 70 por ciento. Ello se tradujo en un aumento significativo de los volúmenes comerciales. Por ejemplo, las ventas mensuales del mayorista regional de Jijiga se octuplicaron en dos años. Estos volúmenes pueden atribuirse a un aumento de la demanda de las farmacias veterinarias privadas en la región somalí.

El sector ha sido testigo de rápidas innovaciones en los servicios integrados ofrecidos por los mayoristas, muchos de los cuales se transfieren a las farmacias veterinarias privadas y posteriormente al personal de SAC. Los flujos periódicos de información sobre productos establecidos y nuevos, su empleo y las preferencias de los consumidores se han convertido en algo habitual entre mayoristas nacionales y regionales, y las farmacias veterinarias privadas. Hoy en día 93 por ciento de las farmacias tiene acceso a la información (contra tan solo 43 por ciento que recibía algún tipo de información hace dos años).

Más del doble del número de farmacias veterinarias privadas puede acceder actualmente al crédito facilitado por los mayoristas, y más del triple recibe apoyo para el transporte. Las farmacias veterinarias privadas han comenzado a ofrecer descuentos y crédito a los clientes regulares y de confianza del personal de SAC, y facilitan promociones, más información y asesoramiento a este personal y a los clientes en general. Todo parece indicar que se ha hecho un avance significativo en la “frontera de acceso” en la región somalí, particularmente en lo que se refiere a servicios y productos farmacéuticos. Con el apoyo de RAIN, siete farmacias veterinarias privadas han establecido puntos satélites de venta minorista en zonas subatendidas, accediendo de esta manera a una clientela más amplia y a las redes de personal de SAC y permitiéndoles aprovechar otras economías de escala proporcionadas por los proveedores. Para la gestión de estos puntos satélite de venta se han ido desarrollando distintas modalidades (asalariadas o a comisión) y muchos de ellos están administrados por personal de SAC especialmente capacitado.

Etapa 7.2. Promoción de políticas

La labor en materia de promoción de políticas es una herramienta fundamental en los proyectos de cadenas de valor. Aunque los principales aspectos relacionados con políticas se identifican durante el análisis de políticas y normativas que tiene lugar como parte del estudio de la cadena de valor, durante la ejecución del proyecto irán surgiendo también otras limitaciones y cuellos de botella adicionales en este contexto. Por ejemplo, en el marco de un proyecto del FIDA en el Sudán (Proyecto de Apoyo a los Pequeños Productores Tradicionales de Secano del Estado de Sennar) se brindó capacitación y equipo a paraveterinarios para que pudieran establecerse como proveedores de servicios independientes en las aldeas. Sin embargo, sus tareas se veían restringidas por políticas que no les permitían desarrollar actividades relativamente sencillas sin la supervisión de un veterinario (como la vacunación contra la enfermedad de Newcastle, por ejemplo). Esto reducía los servicios que podían ofrecer los paraveterinarios y con ello sus ingresos potenciales, y limitaba el acceso a servicios en aldeas remotas que los veterinarios jamás visitaban.

Las plataformas de innovación constituyen un mecanismo fundamental a la hora de crear consenso en torno a la promoción de políticas determinadas. Estas plataformas proporcionan un foro para que las partes interesadas y los encargados de formular políticas con mayor presencia a nivel local y nacional definan maneras de mejorar el marco de políticas y normativas que favorezca las cadenas de valor inclusivas.⁸ Durante la ejecución de un proyecto, las plataformas permiten también identificar soluciones específicas para cada lugar encaminadas a armonizar la producción con los requisitos del mercado, lo cual redundará en mejores rendimientos para los productores.⁹

⁸ Dos ejemplos de proyectos del FIDA donde se han incorporado plataformas de innovación son el de Cadenas de Valor de Pequeños Rumiantes como Plataformas para Reducir la Pobreza y Aumentar la Seguridad Alimentaria en Zonas Áridas de la India y Mozambique, y el Proyecto de Apoyo Integrado a los Medios de Vida, de ejecución en la India.

⁹ Para obtener más información sobre las plataformas de innovación, consúltese Homann-Kee Tui *et al.* (2013).

Etapa 8. Validación del análisis de la cadena de valor y desarrollo de una visión para todas las partes interesadas

La validación es una etapa esencial. Los equipos de diseño no pueden limitarse a diseñar un proyecto de cadena de valor y presentarlo a las partes interesadas como un hecho consumado. Se deberán presentar los hallazgos constatados, los resultados y las recomendaciones del análisis de la cadena de valor a las partes interesadas a todos los niveles a fin de obtener la validación de los datos y el retorno de observaciones e ideas sobre el mismo, y para facilitar de esta manera la creación de una visión compartida para la cadena de valor.

En este sentido, los talleres de validación de la cadena de valor a nivel regional y nacional son mecanismos apropiados. El equipo de diseño deberá participar en la formulación e implementación de estos talleres. Se deberá invitar a todas las partes interesadas y, en la medida de lo posible, se alentará a que todas las partes participen activamente en la marcha de los talleres como relatores, personal de apoyo, miembros de grupos de expertos y otras funciones. De cara a la ejecución futura, los talleres de validación contribuyen a identificar los actores claves que podrían participar en una plataforma de innovación.

De los talleres de validación puede surgir y articularse una *visión* que capture los objetivos de la estrategia, sea realista y estimule la imaginación de todas las partes interesadas. Esta visión deberá evaluarse con respecto a la denominada “triple cuenta de resultados” (objetivos económicos, sociales y ambientales) y ser compatible con planes nacionales de desarrollo en ejecución para el sector o tratar de influir sobre ellos.

La visión deberá resumir de manera sucinta las metas fundamentales de la iniciativa. El siguiente es un ejemplo reciente de una visión formulada para el sector de la carne vacuna en Botswana:¹⁰

La visión de la cadena de valor de la carne vacuna altamente competitiva de Botswana es la de:

- producir en armonía con la flora y la fauna silvestres y a partir de un plantel nacional de 4 millones de cabezas, 125 000 toneladas de carne vacuna por año, de las cuales 100 000 toneladas se exportan, generando USD 600 millones en concepto de exportaciones;
- abastecer una gama de productos de carne vacuna procedente de pastizales naturales, que internacionalmente se perciben como productos que cumplen los más altos requisitos de calidad, inocuidad, prestación de servicio, inclusión social y gestión de los recursos naturales;
- caracterizarse por un mercado transparente y sin trabas en el cual la principal función del gobierno es facilitar o hacer cumplir reglamentaciones que son coherentes con los estándares comerciales mundiales más estrictos, y en la cual los productores, del más pequeño al más grande, están bien informados, apoyados y organizados, y pueden colocar sus productos de manera rentable en una variedad de mercados, incluidos los de la UE;
- caracterizarse por la presencia de asociaciones entre el sector público y el sector privado, facilitadas por un consejo nacional (o similar) del sector de la carne vacuna, que impulsan la inversión, la mejora y la innovación continuas utilizando tecnologías y prácticas de gestión de avanzada a lo largo de toda la cadena, desde el manejo de los pastizales naturales, los sistemas de reproducción y cría hasta las actividades de procesamiento y comercialización, y
- caracterizarse, finalmente, porque todas las partes interesadas en la cadena de valor comparten una visión común y buscan continuamente maneras de mejorar la coordinación vertical con el fin de crear, capturar y compartir equitativamente el valor del mercado final.

Aunque este es un buen ejemplo de declaración de visión clara y sucinta, no incluye la visión para los pequeños productores ganaderos y las personas pobres de las zonas rurales. Para un proyecto del FIDA, la visión incluiría también lo siguiente:

¹⁰ Para mayores detalles sobre el estudio de la cadena de valor de la carne vacuna en Botswana, consúltese Van Engelen, Malope, Keyser y Neven (2013).

- crear verdaderas oportunidades de trabajo digno para las personas pobres de las zonas rurales y ofrecer oportunidades de acceso a los mercados para pequeños productores ganaderos con una orientación comercial que desearan invertir en la mejora de sus capacidades.

Diseño final del proyecto y garantía de la calidad

Etapa 9. Finalización del diseño de actividades y selección de socios del proyecto

Con la orientación proporcionada por la validación de los análisis de la cadena de valor y la visión de las partes interesadas, el proyecto de cadena de valor utilizará una gama de actividades a fin de crear oportunidades para mejorar la cadena de valor y eliminar los cuellos de botella que se presenten a dicha mejora. Estas son las actividades que se describen en estas notas y que el FIDA ha venido desarrollando durante muchos años a través de sus proyectos, a saber:

- facilitación de mercados: servicios, insumos, financiación;
- mejora de los modelos de negocio de las empresas, como la producción agrícola o ganadera por contrato;
- catalizar asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores;
- promover políticas, en particular a través de plataformas de innovación;
- fortalecimiento de la capacidad institucional, por ejemplo extensión, investigación, cooperativas y asociaciones campesinas, consejos sectoriales, y
- desarrollo de la infraestructura.

El objetivo de todos los proyectos de cadenas de valor es empoderar a los pequeños productores ganaderos y a las personas pobres de las zonas rurales para que mejoren sus actividades productivas, basándose en la demanda y los requisitos del mercado. Esto es conseguido enfocando:

- la **mejora del proceso o producto** para producir el mismo producto de manera más eficiente utilizando insumos, tecnologías y métodos de gestión nuevos, o producir un producto de mejor calidad;
- la **mejora funcional o dentro de la cadena** para producir bienes o servicios nuevos en fases que se sitúan en la cadena hacia arriba o hacia abajo del eslabón correspondiente al productor, y
- la **mejora de la coordinación o el modelo de negocio** para mejorar la coordinación y la organización a lo largo de la cadena, lo cual redundará en ingresos más altos para los grupos objetivo del FIDA.

Etapa 10. Seguimiento y evaluación

Para gestionar y evaluar un proyecto de cadena de valor resulta crucial hacer un seguimiento de los resultados. Los buenos resultados pueden destacarse, publicarse y difundirse en una amplia escala; las deficiencias pueden ser señaladas y corregidas por medio de medidas adecuadas.

Para un eficaz seguimiento es importante contar tanto con indicadores cuantitativos como cualitativos. Un máximo de tres indicadores para el impacto general y tres para cada resultado del proyecto deberían ser suficientes a los efectos de medición de resultados. La lista a continuación contiene algunos indicadores que podrían utilizarse para proyectos de cadenas de valor ganaderas favorables a las personas pobres, sin que de ninguna manera se considere una lista exhaustiva. Todos los indicadores deberán ser capaces de medir únicamente los cambios derivados de las actividades del proyecto o que pueden atribuirse a ellas; donde sea apropiado y posible, deberá desglosarse por género.

Impacto a nivel de las familias beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingreso anual ▪ Estabilidad en el flujo de ingresos a lo largo del año ▪ Activos físicos y ahorros
Comportamiento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ganado y productos ganaderos adquiridos a los productores objetivo, por cada actor de la cadena de valor ▪ Número de nuevos canales de comercialización que proporcionan acceso a los productos y cada actor de la cadena, y la importancia relativa de estos canales ▪ Número de pequeños productores, personas sin tierra, personas pobres y jóvenes que participan y se benefician de la cadena de valor, desglosado por género, con cifras estimadas del impacto de la participación
Acceso a insumos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volúmenes y valor de los servicios e insumos a los cuales tienen acceso los grupos objetivo ▪ Número de proveedores de insumos y servicios a los grupos objetivo
Producción ganadera y ventas de la familia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producción ganadera: número de cabezas, volumen de producción ▪ Productividad del ganado: tasa de rendimiento de la inversión ▪ Calidad del producto: en dólares estadounidenses o equivalente por kilogramo ▪ Ventas de ganado y productos ganaderos
Entorno propicio para una participación favorable a los pobres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de obras de infraestructura rural completadas e impacto económico estimado ▪ Políticas aprobadas o modificadas en relación con la cadena de valor e impacto económico estimado ▪ Inversiones en investigación y desarrollo e impacto económico estimado

Observaciones finales

- Adoptar un enfoque de cadena de valor orientado al mercado es importante para el sector ganadero.
- Su aplicación garantiza que los productos cumplan con los requisitos del mercado, permite establecer vínculos con los mercados y se traduce en un aumento de los ingresos para los grupos objetivos del FIDA.
- Es importante que al inicio del proceso de ejecución del proyecto se considere la posibilidad de difundir masivamente las técnicas de facilitación de mercados (véase Kherallah, Camagni y Baumgartner (2016) sobre difusión masiva de los resultados).

Bibliografía y lecturas recomendadas

- Banco Mundial.2001. *Informe sobre el desarrollo mundial 2000/2001: La lucha contra la pobreza*. Madrid, España, Ediciones Mundi-Prensa. Disponible en español en: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/509031468137396214/Informe-sobre-el-desarrollo-mundial-2000-2001-lucha-contra-la-pobreza>
- Baumgartner, P., I. de la Peña, M. Kherallah y M. Camagni.(versión preliminar). *List of M&E indicators for value chain projects [Lista de indicadores para seguimiento y evaluación de proyectos de cadena de valor]*. Rome, Italy, International Fund for Agricultural Development (IFAD). Unpublished
- Camagni, M. y M. Kherallah. 2016. *Notas sobre cómo diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos*. Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas. Roma, Italia, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Disponible en español en: <https://www.ifad.org/documents/10180/b178bf57-ef70-4274-ba20-02169c3c1b37>
- Camagni, M. y P. Baumgartner. 2016. *Notas sobre cómo establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola*. Roma, Italia, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Disponible en español en: <https://www.ifad.org/documents/10180/8a589767-d1de-4079-a441-6b3e02ed3e8a>
- Department for International Development (DFID).2008. *Making value chains work better for the poor: A toolbook for practitioners of value chain analysis [Desarrollando cadenas de valor que funcionen mejor para los pobres: Herramientas para quienes trabajan en el análisis de cadenas de valor]*. Serie Making Markets Work Better for the Poor (M4P). London, United Kingdom, DFID. Disponible en inglés en: http://aciar.gov.au/files/node/14580/making_value_chains_work_better_for_the_poor_a_to_14413.pdf
- Global Development Solutions.2013. *Value chain analysis of the wool and mohair sector in Lesotho [Análisis de la cadena de valor del sector de producción de lana y mohair en Lesotho]*. Rome, Italy, International Fund for Agricultural Development (IFAD). Unpublished
- Herrero, M., D. Grace, J. Njuki, N. Johnson, D. Enahoro, S. Silvestri y M. C. Rufino.2013. The roles of livestock in developing countries [Las funciones del ganado en los países en desarrollo]. *Animal*, 7 (supl. 1): 3-18. (inglés)
- Homann-Kee Tui, S., A. Adekunle, M. Lundy, J. Tucker, E. Birachi, M. Schut, L. Klerkx, P. G. Ballantyne, A. J. Duncan, J. J. Cadilhon y P. Mundy.2013. What are innovation platforms? [¿En que consisten las plataformas de innovación?]. Innovation platform practice brief. Nairobi, Kenya, International Livestock Research Institute (ILRI). Disponible en inglés en: <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/33667/browse?type=title>
- Fund for Agricultural Development (IFAD).2012. *Agricultural value chain finance strategy and design [Estrategia y diseño de financiamiento de cadenas agrícolas de valor]*. Technical Note. Rome, Italy, IFAD. right Disponible en inglés en:<https://www.ifad.org/documents/10180/8d74b792-33e4-4f57-96b4-e348af035a3c>
- International Fund for Agricultural Development (IFAD).2014a. *A field practitioner's guide: Institutional and organizational analysis and capacity strengthening [Guía práctica de campo: Análisis institucional y organizativo, y fortalecimiento de capacidades]*. Rome, Italy, IFAD. Disponible en inglés en: <https://www.ifad.org/documents/10180/9b01ec72-77c4-4b55-a456-7f459d57e2c9>
- .2014b. *Wool and mohair promotion project (WAMPP). Final project design report, Kingdom of Lesotho [Proyecto de fomento de la lana y mohair. Diseño final del proyecto, Reino de Lesotho]*. Disponible en inglés en: <https://operations.ifad.org/documents/654016/6e480215-a284-4aaa-acc5-a60af49d1a66>
- International Labour Organization (ILO). 2012. *Protecting the poor. A microinsurance compendium Volume II [Protegiendo a los pobres. Un compendio sobre microseguros, Tomo II]*. Geneva, Switzerland, ILO. Disponible en inglés en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_175786.pdf
- Kherallah, M., M. Camagni y P. Baumgartner.2016. Notas sobre ampliación de escala. Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas. Roma, Italia, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Disponible en español en: <https://www.ifad.org/documents/10180/39ea24b1-580c-481a-a1a7-aa0ef652bd60>
- Staal, S., J. Poole, I. Baltenweck, J. Mwacharo, A. Notenbaert, T. Randolph, W. Thorpe, J. Nzuma y M. Herrero.2009. *Targeting strategic investment in livestock development as a vehicle for rural livelihoods [Apuntando hacia la inversión estratégica en el desarrollo de la ganadería como vehículo de sustento rural]*. Bill & Melinda Gates Foundation (BMGF) and International Livestock Research Institute (ILRI), Knowledge Generation Project. Nairobi, Kenya, International Livestock Research Institute (ILRI). Disponible en inglés en: <https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/34157/Brief1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tay Nouyen University, International Center for Tropical Agriculture (CIAT), Value Chains for Nutrition (VCN), International Livestock Research Institute (ILRI), International Center for Agricultural Research in the Dry Areas (ICARDA) y Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR).2011. *Credit through traders – enabling the poorest to engage in cattle fattening [Crédito a través de los operadores comerciales – permitiendo que los más pobres se involucren en el engorde de ganado]*. Enhancing livelihoods of poor livestock keepers through increased use of fodder. Addis Ababa, Ethiopia, ILRI. Disponible en inglés en: https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/4738/TAN_Credit_Vietnam_25May2011.pdf?sequence=3
- United States Agency for International Development (USAID).2013. *Agricultural growth program-livestock market development. End market analysis for meat/live animals, leather and leather products, dairy products value chains*. Expanding livestock markets for the small-holder producers [Programa de crecimiento agrícola: Desarrollo del mercado ganadero. Análisis de mercado final para cadenas de valor de la carne y animales vivos, cuero y productos de cuero, y productos lácteos. Expansión de mercados de ganado para los pequeños productores]. Washington, D. C., USAID. Disponible en inglés en: <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1860/AGP-LMD%20End%20Market%20Analysis.pdf>

van Engelen, A., P. Malope, J. Keyser y D. Neven.2013. *Botswana agrifood value chain project: beef value chain study [Proyecto de cadena de valor agroalimentario de Botswana: estudio de la cadena de valor de la carne vacuna]*. Rome, Italy, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Disponible en inglés en: www.fao.org/3/a-i3158e.pdf

Vorley B., L. Cotula y M.-K. Chan.2012. *Tipping the Balance: Policies to shape agricultural investments and markets in favour of small-scale farmers [Inclinando la balanza: Políticas para adecuar las inversiones agrícolas y los mercados en beneficio de los pequeños productores]*. Oxford, United Kingdom, Oxfam International. Disponible en inglés en: <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/tipping-the-balance-policies-to-shape-agricultural-investments-and-markets-in-f-254551>

Lecturas recomendadas

Neven, D. 2015. *Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles: principios rectores*, Roma, Italia, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Disponible en español en: <http://www.fao.org/3/a-i3953s.pdf>

Rich, K. M., R. B. Ross, A. D. Baker y A. Negassa.2011. Quantifying value chain analysis in the context of livestock systems in developing countries [Cuantificación del análisis de la cadena de valor en el contexto de los sistemas ganaderos de producción en países en desarrollo]. *Food Policy*, 36(2): 214-222. (inglés)

Rota, A., and A. Sperandini.2010. *Value chains, linking producers to the markets [Cadenas de valor, vinculando a los productores con los mercados]*. Rome, Italy, International Fund for Agricultural Development (IFAD). Disponible en inglés en: <https://www.ifad.org/documents/10180/65cc8da1-d0f9-41d8-acb5-1175850b768f> TechnoServe Kenya.2008. *The dairy value chain in Kenya [La cadena de valor de la producción lechera en Kenia]*, Nairobi, Kenya, TechnoServe. Disponible en inglés en:

<https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/2407/Dairy%20Value%20Chain%20Kenya%20Report.pdf?sequence=1>

TechnoServe Uganda.2008. *The dairy value chain in Uganda [La cadena de valor de la producción lechera en Uganda]*, Kampala, Uganda, TechnoServe. Disponible en inglés en:

<https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/2406/Dairy%20Value%20Chain%20Uganda%20Report.pdf?sequence=1>

The Springfield Centre.2008. *The operational guide for making markets work for the poor (M4P) approach*, 2nd edition [Guía operativa del enfoque dirigido a inducir a que los mercados funcionen en beneficio de los pobres (M4P), 2ª edición]. Funded by the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) and the UK Department for International Development (DFID). Durham, United Kingdom. Disponible en inglés en:

<https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/m4pguide2015.pdf>

Sitios web

http://livestock-fish.wikispaces.com/VC_Toolkit



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

 ifad-un.blogspot.com

 www.facebook.com/ifad

 instagram.com/ifadnews

 www.twitter.com/ifadnews

 www.youtube.com/user/ifadTV