

Lecciones Aprendidas

Proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos

Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas



Lecciones aprendidas es una colección de la **División de Asesoramiento Técnico y Políticas** del FIDA en la que se recopilan experiencias sobre un tema en particular y se reflexiona sobre las mejores prácticas y los fracasos a partir de pruebas objetivas. Por “mejores prácticas” se entienden procesos o metodologías que resultaron eficientes a la hora de generar buenos resultados y por tanto constituyen ejemplos recomendados para su reproducción.

Estos documentos son dinámicos y se actualizarán periódicamente a partir de nuevas experiencias y observaciones. Si desea enviar algún comentario o sugerencia, póngase en contacto con los autores.

Autores

Marco Camagni

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

Myène Kherallah

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

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a Donald Greenbery y María Hartl por su apoyo y aporte en lo relativo a cuestiones técnicas. También desean agradecer a los colegas que realizaron la revisión entre pares: Eloisa de Villalobos, María Hartl, Patrick Herlant y Enrico Mazzoli. María-Elena Mangiafico proporcionó apoyo editorial, de presentación y coordinación general, y se ocupó de aconsejar a los autores a lo largo de todo el proceso editorial.

Contacto

María-Elena Mangiafico

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

Enero de 2016

Índice

SIGLAS Y ABREVIATURAS	II
INTRODUCCIÓN	1
CONTEXTO Y DESAFÍOS	1
LECCIONES APRENDIDAS.....	3
RESPONDIENDO A LOS REQUISITOS DEL MERCADO	3
CONSIDERAR MÚLTIPLES PUNTOS DE INTERVENCIÓN EN LAS CADENAS DE VALOR	4
PRESTANDO ATENCIÓN AL MARCO POLÍTICO, NORMATIVO Y REGULATORIO AL SELECCIONAR LAS CADENAS DE VALOR QUE SE VAN A APOYAR	5
CREANDO INCENTIVOS PARA QUE EL SECTOR PRIVADO SE CONVIERTA EN PROVEEDOR DE BIENES Y SERVICIOS PARA LOS PRODUCTORES EN PEQUEÑA ESCALA.....	5
PRESTANDO SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE CADENAS DE VALOR EN FORMA DE BIENES PÚBLICOS	6
MANTENIENDO LOS BENEFICIOS DE INCLUSIÓN Y AUMENTO DEL INGRESO DE AGRICULTORES EN PEQUEÑA ESCALA, MUJERES Y JÓVENES	7
SIGUIENDO EL IMPACTO DE LA INCLUSIÓN DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES EN CADENAS DE VALOR	8
FOMENTANDO EL DESARROLLO DE MICROEMPRESAS AGRÍCOLAS Y NO-AGRÍCOLAS A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR	8
ADAPTANDO EL ENFOQUE DE CADENAS DE VALOR A CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES.....	10
AMPLIANDO EL ENFOQUE INCLUSIVO PARA INCLUIR AL TRABAJO REMUNERADO.....	11
ABORDANDO LAS POSIBLES VENTAJAS/DESVENTAJAS ENTRE LA ESPECIALIZACIÓN Y LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS	12
AYUDANDO A LOS ACTORES DE LAS CADENAS A FOMENTAR LA CONFIANZA MUTUA Y A VALORAR LAS RELACIONES A LARGO PLAZO	13
RECONOCIENDO LA DIVERSIDAD DE MODELOS ECONÓMICOS QUE PERMITEN LA INCLUSIÓN SOSTENIBLE DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES EN CADENAS DE VALOR	14
FORTALECIENDO LAS ASOCIACIONES GREMIALES Y DE PRODUCTORES PARA MEJORAR LA COORDINACIÓN Y EL DIÁLOGO SOBRE POLÍTICAS EN LAS CADENAS DE VALOR.....	15
RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS.....	17

Siglas y abreviaturas

ASMED	Programa de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, financiado por USAID
CAIM	Proyecto para la Convergencia de Intervenciones Agrícolas en Distritos Afligidos de Maharashtra , financiado por el FIDA
CNCFTI	Foro Nacional de la Cadena de Valor del Tomate Industrial en Senegal
IIED	Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo
LAADCO	Compañía de Agricultura y Desarrollo de Activos de Liberia
LEAD	Proyecto de Medios de Vida y Empresas de Desarrollo Agrícola en Zimbabue, financiado por USAID
NAEB	Junta Nacional de Exportación Agrícola de Ruanda
NRGP	Programa de Crecimiento Rural del Norte
PPPP	Alianza Público-Privada con Productores
PRICE	Proyecto para la Generación de Ingresos Rurales a través de Exportaciones
PROCAVAL	Proyecto de Apoyo para la Integración de Productores en pequeña escala en Cadenas de Valor y Acceso a Mercados en Nicaragua, financiado por el FIDA
SAED	Agencia de Desarrollo del Río Senegal
SOCAS	Compañía de Alimentos Enlatados de Senegal
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Introducción

Siendo que tradicionalmente, los proyectos del FIDA han tenido por objetivo apoyar a los productores en pequeña escala y a los diferentes segmentos de la población pobre de las zonas rurales, el principal punto de entrada de las intervenciones de los proyectos era a través del trabajo con estos grupos meta y sus asociaciones, por ejemplo, cooperativas. Parte de este apoyo consistía en facilitar los vínculos con los mercados.

Si bien este enfoque sigue aplicándose en un grupo importante de proyectos, la mayor parte de los proyectos nuevos del FIDA son "proyectos de cadenas de valor" o incluyen un componente específico relacionado con el desarrollo de cadenas de valor. El enfoque que adoptan estos proyectos está respaldado por un análisis de la cadena de valor completa, desde los productores hasta los consumidores finales, pero su principal objetivo sigue siendo esencialmente el empoderar a los productores en pequeña escala y a la población rural pobre.

Esta publicación de Lecciones Aprendidas tiene como objetivo proporcionar a los equipos de diseño observaciones basadas en experiencias concretas provenientes de proyectos del FIDA y de otros donantes que puedan ser útiles para el diseño de proyectos de cadenas de valor. Este documento es parte de un conjunto de publicaciones (caja de herramientas) que incluye además un documento de *Notas sobre el Diseño de Proyectos de Cadenas de Valor Agrícolas* y un *Cuadro General*.

Contexto y Desafíos

Está ampliamente reconocido que desarrollar cadenas de valor resulta apropiado para inducir el crecimiento económico de las zonas rurales y aumentar la disponibilidad y comercialización de productos agrícolas. En la última década se ha visto un crecimiento significativo del número de iniciativas orientadas a desarrollar cadenas de valor. Se asume que el desarrollo de cadenas de valor es un instrumento adecuado para impulsar el crecimiento económico, hacer frente a la escasez de alimentos y mejorar los medios de vida rurales. Adicionalmente, la alarma generalizada que surgió a consecuencia de la escalada de precios de alimentos en el periodo 2008-2009, ha hecho que más y más empresas privadas buscaran fuentes sostenibles de materias primas y suministros y a expandir sus horizontes para incluir a los pobres rurales y al número creciente de consumidores urbanos de los países en desarrollo como parte de sus estrategias para crear ventajas comparativas de largo plazo.

En los últimos diez años la cartera del FIDA se ha orientado con mayor intensidad hacia los programas de cadenas de valor. Sin embargo, si bien no se pone en duda que ha habido un giro muy importante, los datos demuestran que hablar de una tendencia es un tanto exagerado. Los criterios de lo que se considera un proyecto de cadenas de valor en el FIDA no siempre resultan claros.

El incremento más notable de proyectos de cadenas de valor de productos básicos se produjo alrededor del año 2005 al mismo tiempo que la Estrategia para el Desarrollo del Sector Privado y de Alianzas del FIDA fue adoptada. En la actualidad, los proyectos de desarrollo de cadenas de valor se orientan más directamente al sector privado lo que representa un cambio sustancial respecto a los proyectos tradicionales del pasado que hacían énfasis en una orientación de oferta productiva antes que de demanda de mercado¹. Si bien no en todos, en la mayoría de los proyectos anteriores, el corazón del acceso a mercados para pequeños productores giraba alrededor del apoyo a cooperativas. En contraste, la nueva generación de proyectos de cadenas de valor de productos básicos busca la directa colaboración del sector privado. El apoyo al desarrollo de proyectos de cadenas de valor agrícolas varía de país a país y depende específicamente del producto básico del que se ocupa la cadena.

¹ Oficina de Evaluación Independiente del FIDA: *Estrategia del FIDA para el Desarrollo del Sector Privado y de Alianzas*. Evaluación Institucional (junio de 2011). Roma.

A pesar de que algunos proyectos vinculan a los pequeños productores con supermercados, exportadores o grandes unidades de procesamiento, la mayoría de los proyectos trabaja vinculando pequeños productores a nuevas cadenas emergentes. Esta variación se produce a partir de los múltiples roles del sector privado en diferentes cadenas de valor y a la diversidad de modelos de cadenas de valor. La mayoría de operaciones apoyadas por el FIDA, aún cuando se denominen “proyectos de desarrollo de cadenas de valor”, se ocupan sólo de elementos parciales de una cadena con apoyo limitado al desarrollo integral de la cadena de valor del producto.

El Gráfico 1 ilustra la pirámide de 500 millones de pequeños productores agrícolas. A los pobladores de las zonas rurales se los puede clasificar de forma muy general en tres grupos²:



Gráfico 1. Pirámide de Pequeños Productores Agrícolas

- En la punta de la pirámide se encuentra un pequeño subgrupo de productores que están mejor organizados y tienen acceso a servicios financieros, activos productivos, conocimientos especializados e información. Ellos ya participan con bastante eficiencia en cadenas de valor pero sus capacidades podrían ser reforzadas.
- El segmento más grande de la pirámide está compuesto por agricultores en pequeña escala que están menos organizados, cuentan con menos activos y habilidades, se enfrentan con dificultades para acceder a servicios, tienden a vender sus productos en los mercados locales o informales y pueden obtener parte de sus ingresos del trabajo asalariado.
- La base de la pirámide la componen los segmentos más pobres de la población rural: personas con menos activos y capacidades, no poseen tierras, y son jóvenes, mujeres viudas o pertenecen a minorías étnicas, por citar algunos. Estas personas dependen generalmente de actividades asalariadas no-agrícolas o de programas de asistencia social formales o informales y que venden los excedentes ocasionales a los mercados locales.

² Esta tipología ha sido adaptada de Vorley, B., Cotula, L. y Chan, M.-K. (2012): *Tipping the Balance: Policies to shape agricultural investments and markets in favour of small-scale farmers*, Oxford (Reino Unido), Oxfam International.

La mayoría de los programas apoyados por el FIDA buscan aplicar un enfoque de desarrollo de cadenas de valor a los tres segmentos de pequeños productores de la pirámide. Sin embargo, cada segmento posee diferentes *desafíos*. Cuando se trabaja con los productores en la cima de la pirámide, el desafío es convertirlos en actores impulsores (“productores líderes” o pequeñas y medianas empresas) de otros productores menos desarrollados y organizados a través de la difusión de conocimientos y habilidades, creando una demanda adicional y trabajos para los productores en los segmentos medio y bajo de la pirámide. Los pequeños productores en el segmento medio pueden ser apoyados para que se muevan a la cima de la pirámide. El desafío es hacer que se conviertan en socios más confiables de actores de cadenas locales, nacionales e incluso internacionales de forma rentable y sostenible. Si los riesgos asociados son debidamente mermados, la participación de los pequeños productores en cadenas bien organizadas se puede traducir en mayores ingresos. Por ejemplo, los ingresos de agricultores en Guatemala, Indonesia y Kenia aumentó entre 10 y 100 por ciento a través de su participación en cadenas de valor (Reporte de Desarrollo del Banco Mundial, 2008).

Los pequeños productores ubicados en la base de la pirámide pueden ser apoyados para que ganen más a través de empleo asalariado o de la constitución de microempresas convirtiéndose en participantes productivos de cadenas de valor. En general, sin embargo, involucrar al pobre rural requiere esfuerzos adicionales e inversiones, convirtiéndolos en un segmento costoso de alcanzar en las intervenciones relacionadas al desarrollo de cadenas de valor. Las mujeres, hombres, procesadores y comercializadores más pobres enfrentan dificultades accediendo mercados porque carecen de información, no pueden cumplir con los requisitos asociados al producto y a su distribución^{3,4} y tienen limitado o inexistente acceso a fuentes de financiamiento. Equilibrar metas de reducción de pobreza con los objetivos comerciales de la cadenas de valor es, por tanto, un objetivo desafiante. Los agricultores y sus organizaciones requieren mayores niveles de ayuda antes de que gradualmente puedan integrarse a los mercados de las cadenas y tomar ventaja de las oportunidades existentes⁵.

Lecciones Aprendidas

Respondiendo a los requisitos del mercado

El mercado es la fuerza impulsora básica de todas las cadenas de valor. Sin la demanda de los consumidores del mercado no habría fuerza que atraiga a los productos de los agricultores ni existirían las cadenas de valor. Los consumidores comprar productos que cumplan con sus preferencias y la cadena de valor responde proveyendo productos de acuerdo a estas preferencias.

Un elemento clave del enfoque de cadenas de valor es entender los requerimientos del mercado que son los más importantes para los agricultores en pequeña escala y usar esta información para guiarlos a tomar decisiones que optimicen el uso de recursos disponibles (agua, mano de obra, ahorros, etc.). Cuando existe una clara orientación de mercado a la producción, los agricultores producen en función a esos requerimientos en términos de cultivos, frecuencia de entrega, calidad, envase, precios, etc. Diferentes cadenas de valor ofrecen diferentes oportunidades y limitaciones para los agricultores. Después de haber analizado los requerimientos del mercado, se podría concluir que las barreras de entrada de cadenas de valor orientadas a mercados de exportación son muy altas para los productores más pobres que no disponen del necesario equipo y habilidades; estos productores podrían por tanto estar mejor optimizando su producción para orientarla a mercados domésticos o locales, por lo menos en un principio. Los proyectos que ayudan a los agricultores a surtir mercados locales pueden ser tan valiosos como aquellos que les permitirían ingresar a mercados internacionales. La clave es basar las decisiones de producción en un análisis de las realidades del mercado.

³ Farnworth, C. R. (2008): Módulo 5: Género y mercados agrícolas. En *Manual sobre Género en Agricultura*, Washington, D.C., Banco Mundial. <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/2012/01/17429870/gender-agriculture-sourcebook-agricultura-y-desarrollo-rural-manual-sobre-genero-en-agricultura>

⁴ Berdegué, J. A. y Reardon T. (2008): La transformación de sistemas agroalimentarios impulsados por compradores. En Farnworth, C. R., Jiggins, J. y Thomas, E. V., *Creando Futuros de Alimentos: Comercio, Ética y Ambiente*; Farnham (Reino Unido), Gower Publishing, Londres, Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo [IIED]. ISBN 978-0-7546-4907-6.

⁵ Guijt, I. y van Walsum, E. (2008): Equilibrando negocios con empoderamiento en cadenas de frutas justas: la experiencia de Solidaridad. En Farnworth, C. R., Jiggins, J. y Thomas, E. V., *Creando Futuros de Alimentos: Comercio, Ética y Ambiente*; Farnham (Reino Unido), Gower Publishing, Londres, IIED. ISBN 978-0-7546-4907-6.

Considerar múltiples puntos de intervención en las cadenas de valor

El punto de entrada tradicional para los proyectos del FIDA es el nivel de producción primario, es decir construir capacidades de los grupo meta del FIDA incluyendo a los grupos más vulnerables, para ganar acceso a mercados y establecer relaciones comerciales a lo largo de la cadena de valor. Sin embargo, algo típico en el enfoque de cadenas de valor es el reconocimiento de que intervenir en otras partes de la cadena puede tener un impacto muy beneficioso en los grupos meta del FIDA. Los proyectos de cadenas de valor pueden, por tanto, tener diferentes puntos de entrada en diferentes eslabones a lo largo de la cadena de valor tales como producción, recolección, procesamiento, transporte, venta al por mayor o venta al por menor. Por ejemplo, mejorar la eficiencia y capacidad de los procesadores o de otros actores localizados en la parte baja de la cadena puede crear demandas adicionales y precios más altos para las cosechas, lo cual puede crear beneficios directos para los productores en pequeña escala. Tomar una perspectiva de 'ganancia mutua' en la distribución de beneficios financieros a lo largo de la cadena de valor puede por lo general ser una forma costo-efectiva de mejorar los ingresos de los agricultores. Tal como se ilustra en el Caso de Estudio 1 sobre chiles 'ojo de pájaro' en Ruanda, el enfoque de cadenas de valor reconoce que un componente crítico en el empoderamiento del productor rural puede lograrse ayudando a los compradores o procesadores suministrados por los agricultores en pequeña escala.

Caso de Estudio 1. Cómo las intervenciones hacia la parte baja de la cadena pueden beneficiar directamente a los productores en pequeña escala – La cadena de los chiles 'ojo de pájaro' en Ruanda

Bajo el marco del Proyecto para la Generación de Ingresos Rurales (PRICE) financiado por el FIDA en Ruanda, la Junta Nacional de Exportadores Agrícolas de Ruanda (NAEB) implementa actividades para ampliar la escala de la cadena de valor de las hortalizas. En función al análisis de cultivos promisorios, los especialistas en cadenas de valor de NAEB seleccionaron al chili 'ojo de pájaro' como una cadena promisoría ya que tiene un robusto mercado internancional y un exportador privado nacional bien dispuesto (PEBEC) que ya compra cultivos de productores en pequeña escala. El chili 'ojo de pájaro' puede además cultivarse de forma intercalada con el plátano, uno de los productos típicos de Ruanda, convirtiéndose de esta manera en un producto particularmente interesante para aquellos productores que tienen espacios de cultivo limitados.

La NAEB, en colaboración con PEBEC, constató que el sistema de secado poscosecha al aire libre sobre lona de plástico alquitranado era una de las mayores debilidades en la producción del chili 'ojo de pájaro'. El proceso de secado era lento y producía un alto porcentaje de chiles podridos o de baja calidad. A través de PRICE, cierto nivel de asistencia técnica y recursos financieros fue provista al exportador de chili 'ojo de pájaro' para ayudarlo a comprar e instalar secadores solares cerca a los campos de cultivo de los productores lo que dio por resultado un chili mejor procesado y de más alta calidad. Esto permitió al exportador a comprar más chiles 'ojo de pájaro' y a un mejor precio promedio. Si el método tradicional se hubiera usado (mejorar el rendimiento por hectárea del agricultor) *antes* de que este eslabón de la cadena hubiera sido fortalecido, los agricultores no se hubieran beneficiado e incluso hubieran podido empeorar. Con las nuevas secadoras, tanto el exportador de chili 'ojo de pájaro' como los agricultores saldrán beneficiados económicamente. Este resultado 'mutuamente beneficioso' es un resultado fundamental para un proyecto de cadenas de valor.

Prestando atención al marco político, normativo y regulatorio al seleccionar las cadenas de valor que se van a apoyar

Ciertos productos básicos en algunas regiones pueden no siempre ser los candidatos ideales para un enfoque de cadenas de valor. Por ejemplo, los mercados de cultivo con alto valor político, como el caso del arroz en Asia Meridional, a menudo presentan distorsiones de mercado (subsidios para insumos, precios mínimos, precio único para todo el territorio, restricciones a la exportación) que desalientan la participación del sector privado fundamental en el enfoque de cadenas de valor. Para citar otro ejemplo, en Zambia, un país con un gran potencial agrícola, el maíz ha estado tradicionalmente tan subsidiado que, otros cultivos con cadenas de valor promisorias como la soja, han sido desplazados porque los agricultores en pequeña escala no están interesados en ellos. Sin embargo, resulta interesante que los agricultores en pequeña escala de Zambia que están mejor capacitados y tienen un espíritu más emprendedor se estén percatando cada vez más que cultivar soja a precios no subsidiados da mejores resultados reales que el maíz debido a las grandes ineficiencias de los programas del sector público que subsidian su producción. La llegada de insumos para el maíz un mes después de la época óptima de cultivo y el pago por parte del gobierno de las cosechas con seis meses de retraso han inclinado la balanza hacia la producción de porotos de soja.

En estos casos, la actuación del FIDA en el ámbito normativo, en colaboración con otros asociados y actores locales en el país, puede ayudar a establecer un ambiente más favorable para el crecimiento sostenible de cadenas de valor.

Creando incentivos para que el sector privado se convierta en proveedor de bienes y servicios para los productores en pequeña escala

En la medida de lo posible, un enfoque de cadenas de valor procura crear incentivos para que las empresas privadas proporcionen los bienes y servicios necesarios que permitan a los productores en pequeña escala ampliar su participación en la cadena, ya sea como proveedores o como socios comerciales. Esto ha probado ser mucho más eficiente que utilizar los servicios gratuitos pero generalmente de menor calidad de parte del gobierno que amenazan con desplazar a las inversiones privadas. Incluso proveedores de insumos multinacionales están viendo los beneficios de comercializar sus productos a pequeños productores y reconocen que, a no ser que comercialicen sus productos y servicios de formas que realmente agreguen valor a los agricultores, no estarían en condiciones de vender sus productos. Véase el Caso de Estudio 2 sobre la cadena de valor de hortalizas en Kenia.

Caso de Estudio 2. Bayer CropScience y la cadena de valor de hortalizas en Monte Meru: Cómo una empresa de productos químicos, un banco, exportadores y agricultores en pequeña escala de Kenia revalorizaron la cadena de valor y aumentaron sus ventas al mercado europeo

Los pequeños agricultores de hortalizas en pequeña escala del Monte Meru en las laderas de Monte Kenia estaban a merced de los comerciantes locales que les proporcionaban el único mercado para sus cosechas. Los precios fluctuaban grandemente y las cosechas a veces no se vendían. Los agricultores tenían capacidad limitada para identificar plagas y enfermedades, seleccionar los productos de protección adecuados para sus cosechas y aplicarlos correctamente. Empresas productoras de exportación como Indu Farms y FrigoKen se habían aprovisionado en el pasado de estos pequeños productores para complementar su propia producción pero encontraban dificultades para encontrar entregas continuas de productos saludables y de buena calidad. A medida que los estándares del mercado europeo se hacían más exigentes con la introducción de buenas prácticas agrícolas por parte de EurepGAP (ahora GlobalGAP), los exportadores dejaron de aprovisionarse de los agricultores en pequeña escala.

La filial local de Bayer CropScience vio este problema de desarrollo como una oportunidad comercial que apoyaría su estrategia de largo plazo para abastecer al mercado de hortalizas keniano, con un valor de más de USD 1.000 millones. Bayer ayudó a los productores a organizarse en grupos y les dio entrenamiento en las técnicas correctas de manejo y aplicación de los pesticidas, funguicidas e insecticidas y en la importancia de usar insumos de marca. Bayer presentó los grupos de productores a los exportadores y los convenció de que con el apoyo y capacitación necesario los agricultores podían convertirse en proveedores regulares de insumos. Habiéndose organizado en grupos, los agricultores pudieron bajar sus costos al realizar compras al por mayor a través del distribuidor local de Bayer en Monte Meru denominado Centro de Agricultores. Aún así, sin embargo, los insumos orgánicos cuestan mucho más que otros y están fuera del alcance de la mayor parte de los agricultores en pequeña escala. El Equity Bank vio en esto una oportunidad y pudo, de esta forma, lograr su objetivo de ampliar su cartera de servicios agrícolas. El banco estructuró una operación con exportadores tales como Indu Farms y FrigoKen para que se encargaran de realizar todos los pagos por la compra de la cosecha de los agricultores lo cual le permitió deducir el repago de insumos antes de enviar a cobrar el saldo de los pagos de los agricultores por su producto. El Equity Bank también pudo proveer entrenamiento a los grupos de agricultores en presuestos y administración. Los empleados administrativos del grupo de agricultores llevan ahora registros detallados de las entregas de producto y pagos recibidos de manera que los agricultores pueden estar seguros de que están recibiendo un trato justo.

Prestando servicios complementarios de cadenas de valor en forma de bienes públicos

Puede resultar difícil proveer algunas intervenciones para ampliar la escala de la cadena de forma sostenible. Por ejemplo, el enfoque de cadenas de valor requiere que los productores en pequeña escala o sus organizaciones cuenten con las habilidades para analizar las oportunidades/riesgos del mercado, desarrollen un plan de negocios de la granja o de la cosecha que responda a estas oportunidades y manejen sus emprendimientos de forma comercial. Estas necesidades pueden resolverse a través de entrenamiento para crear capacidades pero puede que no exista un modelo auto-sostenible para la provisión de servicios de entrenamiento. El entrenamiento agrícola básico (en contraste al entrenamiento para cosechas o insumos específicos) tampoco es fácil de ser provisto de forma comercial y los servicios de extensión agrícola del gobierno no han podido llenar el vacío. La infraestructura básica (camino, electricidad, sistemas de irrigación) es un bien público crítico para viabilizar la totalidad de la cadena. La provisión de bienes públicos es un claro punto de entrada para que el sector público pueda intervenir (donantes o gobiernos) rebajando los costos de transacción de las empresas privadas y los riesgos de trabajar con productores en pequeña escala. El FIDA debe ayudar a los gobiernos a explorar formas efectivas y eficientes de proveer estos servicios aprovechando las inversiones del sector privado.

Manteniendo los beneficios de inclusión y aumento del ingreso de agricultores en pequeña escala, mujeres y jóvenes

La inclusión sostenible de productores en pequeña escala y gente pobre de las zonas rurales de las cadenas de valor es un verdadero desafío. Las actividades de la cadena tienden a concentrarse en los agricultores más pudientes e inversionistas en pequeña escala en agricultura. Las empresas privadas también prefieren que sus proveedores se sitúen en la misma ubicación geográfica ya que los proveedores agrupados funcionan mejor y son más eficientes que aquellos geográficamente dispersos⁶. Por tanto, el desarrollo de cadenas de valor impulsado por el mercado tiende a beneficiar a productores más grandes y geográficamente concentrados lo cual genera un desafío para la inclusión del grupo meta del FIDA representado por productores en pequeña escala y agricultores familiares. Una tarea fundamental para el FIDA es invertir y apoyar a productores en pequeña escala y procesadores que tienen el potencial para ser competitivos y –con el debido apoyo- permanecer en la cadena. La inclusión de mujeres y jóvenes en una cadena es particularmente difícil ya que generalmente no disponen de acceso a financiamiento, transporte, activos productivos, comunicación e información. La participación de las mujeres está adicionalmente restringida por los roles que se les asigna en muchas sociedades, haciendo difícil que produzcan las cantidades requeridas por los compradores de las cadenas. Cuando se incluye a las mujeres, hay un gran riesgo de que sean excluidas una vez que la cadena crezca y sea más exitosa. El crecimiento de cadenas de valor generalmente lleva a la exclusión de productos básicos que son definidos como “cultivos de mujeres”. Usualmente, cuando la comercialización de productos aumenta, los hombres se hacen cargo. Siendo que las mujeres y los jóvenes se encuentran en el corazón del grupo meta, los proyectos del FIDA deberían concentrarse en incluirlos en las cadenas que se están desarrollando, sin embargo muchos proyectos en curso no lo han logrado.



©IFAD/Marco Salustro
Armenia - Programa de Acceso de los Agricultores a los Mercados

⁶ Schmitz, H. (1995): Eficiencia colectiva: Sendero de crecimiento para la pequeña empresa. *Jornal de Estudios de Desarrollo*. 31(4): 529–566.

Siguiendo el impacto de la inclusión de los pequeños productores en cadenas de valor

Un supuesto común es pensar que al incluir a los pequeños productores en cadenas de valor automáticamente se obtendrán beneficios sostenibles en la generación de ingresos. Sin embargo, este supuesto puede estar equivocado⁷. En la medida en que las cadenas de valor van madurando y actores comerciales más importantes se van involucrando, la concentración del mercado puede debilitar a los pequeños productores que participan en la cadena. Algunos actores claves, generalmente la firma líder, tienen la capacidad de definir e imponer las condiciones de los contratos y subcontratos en sus cadenas (estándares de producto y procesamiento, cantidades y condiciones de distribución). Los actores subordinados en la cadena tienen una capacidad más débil de negociación porque las empresas líderes pueden intercambiar proveedores o, por lo menos, amenazar de hacerlo, reduciendo las ganancias de los actores y apropiándose de una porción mayor de las ganancias totales de la cadena⁸. La mayoría de proyectos exitosos de cadenas de valor –incluyendo muchos del FIDA– usan a las empresas líderes o a modelos de agricultura por contrato como elementos impulsores del proceso de desarrollo de cadenas de valor. Empresas líderes y agricultores contratados usualmente aumentan su poder de mercado en la medida en que la cadena alcanza una mayor escala por lo que, un seguimiento regular y cuidadoso de precios de los productos siendo producidos es fundamental. Sólo un seguimiento regular puede detectar cambios estructurales en la estructura de poder de la cadena, por lo que los proyectos de cadenas de valor del FIDA deben incluir mecanismos para la realización de dicho seguimiento.

Caso de Estudio 3. Programa de Crecimiento Rural en el Norte de Ghana (NGRP)

El objetivo de este programa es lograr medios de vida sostenibles y seguridad alimenticia en el norte de Ghana, particularmente para la gente que depende de tierras marginales como las mujeres rurales y otros grupos vulnerables. El Programa de Crecimiento Rural en el Norte de Ghana (NGRO) se concentra en el fortalecimiento de vínculos entre los distintos actores de las cadenas de valor agrícolas –incluyendo productores y sus organizaciones, proveedores, prestadores de servicios, instituciones financieras, agregadores de valor, procesadores, comercializadores, exportadores, instituciones de investigación y administradores.

El programa incluye una ventanilla específica para “cultivos de mujeres” para promover el desarrollo de cadenas de valor. Esta ventanilla ha facilitado el acceso de las mujeres a tierra y a otros recursos productivos y las mujeres han podido triplicar sus ingresos con vínculos directos con mercados internacionales. Las mujeres han aumentado también su participación en otras ventanillas y las mujeres que participan de cadenas de valor son ahora representantes de distrito en los comités de cadenas de valor. Las mujeres representan dos tercios de los participantes del programa. El programa cuenta con especialistas en género en las asambleas de distrito e instituciones gubernamentales y también ha permitido el vínculo con jefes de tribu para mejorar el empoderamiento económico de las mujeres a través del acceso a la tierra.

Fomentando el desarrollo de microempresas agrícolas y no-agrícolas a lo largo de la cadena de valor

El apoyo al desarrollo microempresarial ha probado ser una parte fundamental en el desarrollo de un eficiente proyecto de cadenas de valor sobre todo cuando los pobladores rurales tienen dificultades para involucrarse en la producción primaria ya sea porque no tienen activos productivos y habilidades o porque no tienen interés en hacerlo (generalmente los jóvenes). Las microempresas pueden también proveer productos e insumos (veterinarios, equipo de mantenimiento, extensión y otros) que forman parte fundamental de la estrategia de ampliación de escala de la cadena. El apoyo a las microempresas ha sido

⁷ Biénabe, E., Berdegue, J. A., Peppelenbos, L. y Belt, J. (2011): *Reconectando mercados: Innovadoras prácticas globales para conectar pequeños productores con dinámicos mercados de alimentos*. Farnham (Reino Unido), Gower Publishing, Londres, IIED.

⁸ Gereffi, G., Humphrey, J. y Sturgeon, T. (2005): Gobernanza de cadenas de mercado globales. *Revisión de Política Económica Internacional*, 12(4): 78-104.

efectivo en varios proyectos financiados por el FIDA (véase Caso de Estudio 3) incluidos aquellos en África Occidental y Oriental. Véase el Caso de Estudio 4 sobre el proyecto de desarrollo de producción en pequeña escala de aceite de soya en Sierra Leona.

Caso de Estudio 4. Programa Goldtree de desarrollo de la agricultura a pequeña escala de palma de aceite en Sierra Leona: Cómo los proyectos de cadenas de valor pueden impulsar el desarrollo de las microempresas y el empoderamiento de mujeres y jóvenes que carecen de tierras

La trágica guerra civil que azoló a Sierra Leona durante diez años destruyó su industria de palma de aceite. En la inversión más grande en el sector agrícola de Sierra Leona después de la guerra, la firma Goldtree Holdings, apoyada por el Fondo Africano para la Agricultura (AAF), estableció una pequeña plantación de palma de aceite y construyó una planta extractora, la única en operación en el país, en la zona de Daru, al sureste de Sierra Leona. La estrategia de Goldtree es obtener más del 90 por ciento de su materia prima de agricultores en pequeña escala. En asociación con Goldtree Holdings, el Servicio de Asistencia Técnica del AAF, administrado por el FIDA y financiado por la Unión Europea, estableció un programa de apoyo a los pequeños agricultores a través de un sistema de subcontratos agrícolas. Centre Point, la entidad especializada en la producción de aceite de palma del programa, inmediatamente se percató que para mejorar la bajísima productividad de los productores de aceite de palma era necesario introducir importantes procedimientos de rehabilitación y mejoría del mantenimiento de tierra o de otra forma, utilizar los insumos de pequeños productores no iba a resultar ser económicamente viable. El problema era que los productores de aceite de palma no contaban con la mano de obra necesaria para dedicarse a la cosecha siendo que ellos también estaban dedicados a la producción de cocoa además de los típicos productos de arroz y yuca.

Para responder a este desafío, Center Point y Goldtree desarrollaron un programa de apoyo a los subcontratistas de aceite de palma. Los agricultores con tierras (principalmente jóvenes, de los cuales las mujeres representaban casi el 50 por ciento) fueron entrenados en procedimientos modernos de rehabilitación, poda y mantenimiento de tierra. Ya que estas actividades necesitan de habilidades especiales, otros productores encontrarían ventajoso subcontratarlas de los jóvenes entrenados. Para asegurar que los subcontratistas fueran pagados a tiempo y de forma justa, Goldtree está desarrollando un sistema para registrar las horas trabajadas por los subcontratistas a los cuales les pagará directamente a través de deducciones de los pagos que realiza a los agricultores.

A pesar de que el programa está todavía en una etapa inicial, Goldtree y Center Point estiman que los contratos a los microempresarios subcontratistas debería reportarles entre \$5 y \$10 por día lo cual puede no representar mucho a nivel global, pero de lejos es mucho más que los sueldos que actualmente se pagan al personal no calificado en Sierra Leona de \$2,50 por día.

Adaptando el enfoque de cadenas de valor a circunstancias especiales

En ciertas circunstancias, un enfoque de cadenas de valor puede parecer difícil o incluso inapropiado. Por ejemplo, zonas recientemente afectadas por conflictos, inseguras o donde los pobladores rurales no tienen seguridad alimentaria o están aislados y cuentan con recursos limitados quizás no tengan oportunidades inmediatas para participar en cadenas de valor. En estas circunstancias, inversiones para lograr construir capital social, físico o para la gestión de los recursos naturales pueden ser actividades esenciales para lograr beneficios de seguridad alimentaria y la disminución de los riesgos, estableciendo de esta manera las bases para que la población participe en cadenas de valor cuando las circunstancias cambien.

Aún en ambientes que presentan muchas dificultades, un enfoque de cadenas de valor puede redundar en grandes beneficios para la población si se eligen el sistema y los productos básicos apropiados tal como lo demuestra el Caso de Estudio 5 sobre Afganistán.



©FIDA/Santiago Albert Pons
Guatemala - Programa Nacional de Desarrollo Rural de la Región Occidental

Caso de Estudio 5. Las cadenas de valor en regiones inseguras: La producción de azafrán en pequeña escala en Herat, Afganistán

Aplicar un enfoque de cadenas de valor para incrementar los ingresos de los agricultores pobres de las zonas remotas de Afganistán, desgarradas por la guerra, puede parecer una meta imposible de alcanzar; sin embargo el Programa de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (ASMED), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), lo consiguió. Aún más notable es el hecho de que USAID logró que un asociado de los Países Bajos hiciera una inversión a largo plazo considerable. El cultivo del azafrán atrajo la atención de los donantes en Afganistán porque es un cultivo comercial interesante que presenta posibilidades para competir con la producción ilegal de opio, tiene un gran potencial para crear empleo y no compite con otros cultivos (excepto el opio) en cuanto al uso de agua y mano de obra se refiere. De manera similar al opio, el azafrán es un cultivo con una relación valor/peso muy elevada de modo que hasta el transporte caro a pie de pequeñas cantidades de producto resulta económicamente viable. Sin embargo, esfuerzos para desarrollar el sector han tenido dificultades que han sido amplificadas por la situación de inseguridad de la región e incluyen la utilización de métodos agrícolas que distan de ser óptimos: bulbos de siembra de baja calidad; procedimientos y materiales inadecuados para la producción incluyendo equipo para secado, clasificación y almacenaje; prácticas inadecuadas a nivel del comprador al por mayor y del exportador incluyendo facilidades inadecuadas para el almacenamiento, secado, testado, clasificación y empaque y falta de entendimiento del mercado internacional.

ASMED atrajo el interés de una firma de la zona de Herat, Afghan Saffron, que compra y exporta alrededor del 4 por ciento de la producción nacional de azafrán. Afghan Saffron se asoció con una empresa de producción de bulbos de Holanda, Blue Green World, para llevar a cabo un proyecto de cadenas de valor con los siguientes objetivos: dar a los agricultores en pequeña escala y sus asociaciones acceso a materiales de alta calidad y a buen precio y servicios de extensión y capacitación en todo lo relativo al cultivo del azafrán; cosecha de flores frescas de azafrán de los agricultores; procesamiento del azafrán (cosecha, secado, clasificación, almacenamiento y embalaje) bajo condiciones higiénicas controladas aceptables para los compradores internacionales y establecimiento de vínculos con los mercados internacionales de alto valor de Asia, Europa y América del Norte donde los productos con garantía de calidad consiguen buenos precios. Los resultados del proyecto excedieron las expectativas a pesar de que las condiciones de seguridad de la provincia de Herat deterioraron. Herat es la única provincia en Afganistán donde el cultivo de la amapola de opio decreció en 2013 y mucha de esta disminución se puede atribuir a la presencia del azafrán como cultivo alternativo.

Entre los factores fundamentales que contribuyeron al éxito del programa se incluyen: i) una estructura de implementación del proyecto flexible que responde rápidamente a las propuestas del sector privado de varias cadenas de valor agrícolas; ii) la participación de socios privados altamente calificados para resolver problemas en la medida en que estos se presentan en el proyecto y no sólo durante el análisis detallado de la cadena de valor; iii) uso exclusivo de entidades privadas locales para proveer asistencia técnica y de negocios a los productores locales (no se aceptaron productores externos ya que hubieran enfrentado serios problemas de inseguridad), y iv) colaboración cercana con organizaciones de ayuda holandesas para intercambiar información y para hacer la investigación de los potenciales socios en Holanda.

Ampliando el enfoque inclusivo para incluir al trabajo remunerado

Dado el limitado potencial para que las cadenas de valor puedan absorber a los agricultores en pequeña escala la inclusión debe ser definida más ampliamente. Los programas de cadenas de valor que funcionan bien fomentan el desarrollo rural y el FIDA puede ayudar a los pobres a compartir los beneficios directos e indirectos de este crecimiento. Específicamente, el FIDA podría hacer más para facilitar oportunidades para que los pobres trabajen como asalariados en fincas grandes (latifundios) o empresas agrícolas. A pesar de que algunos programas del FIDA incluyen ya el apoyo para oportunidades de trabajo asalariado, éste todavía no es un elemento usual. Los proyectos de generación de empleo deberían también promover la introducción de una agenda de trabajo decente (derechos de los trabajadores, protección social y diálogo social)⁹ y el principio de “la misma remuneración por el mismo trabajo”.

⁹ La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la entidad líder en la promoción del trabajo decente; véase <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/decent-work-agenda/lang-es/index.htm>.

Abordando las posibles ventajas/desventajas entre la especialización y la diversificación de productos

La participación en cadenas de valor puede exponer a los pequeños productores a nuevas oportunidades pero también a nuevos riesgos. La gente pobre del campo generalmente depende de actividades múltiples y complementarias que les permite protegerse de la crisis. Si no se planifica cuidadosamente, la expansión de los cultivos comerciales en desmedro de los destinados a la alimentación podría tener un impacto negativo en la seguridad alimentaria del hogar. Los proyectos que usan un enfoque de cadena de valor necesitan evaluar y hacer seguimiento de las intervenciones planificadas respecto a la seguridad alimenticia del hogar para encontrar un equilibrio adecuado entre agricultura para el consumo y agricultura comercial, especialmente si los productores rurales tienen excedentes muy pequeños después de cubrir sus necesidades de subsistencia.

Los equipos de diseño de proyectos deberán verificar que, en la medida de lo posible, los proyectos de cadenas de valor no atenten contra la seguridad alimentaria y nutrición trabajando con los agricultores y sus asociaciones para asegurar que: i) suficiente mano de obra doméstica, insumos y tierra sean utilizados en la producción de alimentos básicos de manera que se cubra un nivel mínimo de seguridad alimentaria en caso de existir problemas de producción o comercialización con los cultivos comerciales o escasés de otros cultivos alimentarios; ii) cuando el cultivo comercial sea también un producto de la canasta básica (arroz o el maíz) los agricultores no destinen toda su producción a la venta sino que guarden parte de la producción para garantizar la seguridad alimentaria del hogar, y iii) se investiguen maneras en las cuales se pueda integrar de forma complementaria cultivos destinados al consumo familiar con cultivos comerciales. Véase el Caso de Estudio 6 acerca de la integración de cultivos destinados al consumo familiar con cultivos comerciales en Zimbabue

La experiencia equilibrando cultivos destinados al consumo familiar y cultivos comerciales muestra que: i) las preocupaciones de seguridad alimentaria pueden cubrirse a través de un enfoque comercial de cadenas de valor, aún cuando la cadena de valor en particular sea para un producto que no corresponda al consumo familiar, y ii) el elemento clave para el éxito de cualquier proyecto de cadenas de valor es que el proyecto tenga una clara orientación de mercado y que se identifiquen a los socios y a las soluciones de desarrollo adecuadas para que todas las partes puedan obtener verdaderos beneficios económicos.

Caso de Estudio 6. Integrando la seguridad alimentaria con los cultivos comerciales utilizando un enfoque de cadenas de valor: El caso del algodón y el sorgo en Zimbabwe

La industria algodonera en Zimbabwe se abastece de una red de más de 100.000 agricultores en pequeña escala. La empresa multinacional Cargill ingresó al mercado algodonero de Zimbabwe en 1996 pero para principios de los años 2000 enfrentaba un dilema: a pesar de suministrar semillas y otros insumos, además de entrenamiento a los productores en pequeña escala, el rendimiento de la producción se encontraba en continuo descenso. Parte del problema era que los agricultores estaban degradando el suelo con la plantación anual de algodón pero otro problema era que los agricultores estaban utilizando el fertilizante provisto para plantar algodón en sus cultivos de maíz. La respuesta inicial de Cargill fue suspender la provisión de fertilizante a los agricultores pero esto hizo que el rendimiento de la producción declinara aún más. La razón para que esto sucediera era que la producción de maíz no rinde mucho en las regiones semi-áridas de Zimbabwe en las que se produce algodón, además del hecho de que algunos agricultores estaban experimentando fracasos en la producción de maíz cada tres años. Si bien el sorgo y el mijo son variedades de cultivo más apropiadas para estas regiones, el gusto de los Zimbabuenses ha cambiado con el paso del tiempo y la mayoría de la gente prefiere maíz para preparar *sadza*, un alimento básico típico, preferido a otras alternativas de granos más resistentes.

El Proyecto Medios de Vida y Empresas para el Desarrollo Agrícola (LEAD) financiado por USAID trabajó con Cargill para encontrar la solución: Cargill impulsó la producción de sorgo a través de la provisión de semillas mejoradas y fertilizante. El costo de los insumos del primer año fueron cubiertos a través de una donación de LEAD pero, progresivamente, los insumos fueron incluidos en un paquete crediticio diseñado para los agricultores. Cargill también fomentó la práctica de intercalar las producciones de algodón y sorgo. Al momento de cosechar, Cargill acepta la producción de sorgo de los agricultores que es comprada para operaciones a gran escala de alimentación de animales y para la producción de cerveza local que también utiliza sorgo. Todos los socios se han beneficiado del proyecto. El rendimiento en la producción de algodón ha aumentado (inicialmente por el uso del fertilizante y posteriormente por los beneficios de intercalar la producción de algodón y sorgo). De las ganancias de la venta de los cultivos saludables de sorgo, los agricultores pueden comprar maíz producido en las regiones más húmedas de Zimbabwe. El rendimiento del algodón de Cargill ha aumentado y los productores de alimento para ganado y cerveza han aumentado la producción y sus ganancias a través de las mayores cantidades de sorgo disponibles en el mercado. Cargill ha expandido el proyecto para incluir paquetes de insumos de soya y maíz (donde las condiciones agro-climáticas lo permiten) para el beneficio de todos los participantes.

Ayudando a los actores de las cadenas a fomentar la confianza mutua y a valorar las relaciones a largo plazo

Un factor crítico para el buen funcionamiento de cualquier cadena de valor es el nivel de confianza y colaboración entre sus actores. Fomentar la confianza y el compromiso para establecer relaciones de largo plazo en lugar de buscar ganancias oportunistas de corto plazo basadas en precios es una actividad clave para asegurar la sostenibilidad de cualquier iniciativa de desarrollo de una cadena de valor. Esto significa promover y transparentar el flujo de información a lo largo de la cadena, diseminar información acerca de estándares de calidad y precios para superar asimetrías de información típicas entre productores en pequeña escala y empresas privadas y facilitar e intermediar contratos que sean beneficiosos para ambas partes. Para los agricultores en pequeña escala, establecer relaciones de largo plazo con un socio comercial generalmente implica la posibilidad de recibir apoyo técnico y financiero para mejorar la calidad y, consecuentemente, el precio de los productos. Este apoyo está muchas veces incorporado en los contratos (agricultura por contratos) como se ilustra en el Caso de Estudio 7 en Liberia e India.

Caso de Estudio 7. Promoviendo las relaciones a largo plazo entre agricultores en pequeña escala y empresas privadas en Liberia e India

En Liberia, una alianza muy promisorio ha sido establecida entre el Ministerio de Agricultura, el FIDA y la Compañía para el Desarrollo de Activos y Agricultura de Liberia (LAADCO), un exportador privado de cocoa y café. El Proyecto para la Revitalización del Cultivo de Árboles en Pequeñas Plantaciones tiene tres componentes: i) construcción de un circuito de caminos rurales; ii) rehabilitación de 1.000 hectáreas de plantaciones de cocoa y café a través de vínculos entre pequeños productores agrícolas y el sector privado; y iii) desarrollo institucional de tres cooperativas. El proyecto tiene 5 años de duración, 2012 - 2017, donde LAADCO proporciona servicios técnicos y de extensión agrícola además de financiamiento. Hasta ahora LAADCO ha invertido más de un millón de dólares, con el compromiso de ampliar la escala del proyecto a otras 15.000 hectáreas de cocoa y café. Aproximadamente 1.000 agricultores se han beneficiado de una mejor comercialización (los precios han aumentado un 50 por ciento comparados con aquellos pagados con anterioridad por los comercializadores del mercado), mayores cantidades fueron vendidas y se logró una mayor calidad.

En India, el Proyecto para la Convergencia de Intervenciones Agrícolas en Distritos Afligidos de Maharashtra (CAIM) financiado por el FIDA está vinculando una porción significativa de pequeños agricultores con el mercado británico de maíz tierno de alto valor. FieldFresh Foods, una compañía privada de agronegocios, crea los vínculos de mercado y apoya a los productores a través de contratos. La primera temporada de producción comenzó en Agosto de 2012 con 100 productores contratados para cultivar en 100 acres (alrededor de 40 hectáreas). En el segundo año, las operaciones se expandieron a 400 acres (alrededor de 160 hectáreas). Los productores agrícolas se benefician de mayores volúmenes de venta, productos de mejor calidad que cumplen con los estándares internacionales y mejores precios. Convenios contractuales de largo plazo y el acceso a servicios financieros e insumos ha mejorado los medios de vida de los productores quienes utilizan las plantas de maíz para alimentar ganado, lo cual permite la producción de leche de mejor calidad.

Reconociendo la diversidad de modelos económicos que permiten la inclusión sostenible de los pequeños productores en cadenas de valor

Las organizaciones de productores son un punto de entrada típico para los proyectos del FIDA (*modelos impulsados por los productores*). La evidencia del campo y la literatura muestra que este modelo tiene limitaciones y que modelos alternativos (*modelos impulsados por compradores o intermediarios*) son igualmente eficientes en lograr las economías de escala necesarias para tener acceso a factores productivos y servicios y a la distribución eficiente de la producción. Cualquiera sea la opción que se adopte (impulsados por productores, compradores o intermediarios), algún tipo de organización de productores es necesaria. Las organizaciones de los productores pueden reducir costos y lograr economías de escala para comprar insumos, reducir costos de recolección de productos, mejorar el valor agregado a través del procesamiento, mejor manipulación y almacenaje, y ayudar a los productores a lidiar con relaciones asimétricas en cadenas. Pueden resultar también bastante eficientes en representar los intereses de los agricultores y mejorar su poder de negociación con compañías privadas. Véase el Caso de Estudio 8 sobre Nicaragua y Paraguay.

Estudio de caso 8: Apoyando el desarrollo de organizaciones campesinas fuertes y sus contactos con el mercado en Nicaragua y Paraguay

En Nicaragua, el Proyecto de Productores en Pequeña Escala en Cadenas de Valor y Acceso a Mercados (PROVACAL) financiado por el FIDA, apoya a cooperativas de productores a mejorar su acceso a mercados. El proyecto facilita la comunicación y contactos con potenciales compradores, principalmente a través del mejoramiento de capacidades de las cooperativas de forma que puedan crear contactos y desarrollar y mantener relaciones comerciales sostenibles con mercados rentables. Por ejemplo, PROCAVAL ha apoyado a las cooperativas a vender su producto a las cafeterías del país ya que la rentabilidad es mayor en este mercado que en el de exportación de café sin tostar. Otro aspecto del proyecto es que fortalece la capacidad organizativa de las cooperativas para asegurar que el aumento en las ganancias beneficie a sus miembros. El proyecto también ha invertido en infraestructura pública, como ser caminos secundarios, para reducir los costos de transporte y las pérdidas durante el transporte del producto a los mercados.

En Paraguay, el Proyecto de Empoderamiento de Organizaciones Rurales Pobres y Harmonización de las Inversiones (Paraguay Rural), financiado por el FIDA, apoya a las organizaciones de productores en pequeña escala en varias cadenas de valor a diversificar la producción y obtener acceso a mercados más rentables. Las organizaciones de los agricultores son apoyadas a través del financiamiento de sus planes de negocio y después son responsables de identificar e implementar posibles nuevos emprendimientos. Las organizaciones son fortalecidas de manera que puedan identificar sus propias necesidades de capacitación y contraten entrenadores apropiados para crear capacidades. El proyecto facilita la colaboración con potenciales compradores y con el sector financiero rural para mejorar el acceso a los mercados y al crédito. En algunas cadenas de valor el proyecto ha facilitado la negociación e implementación de contratos entre compañías compradoras y organizaciones de agricultores. Las experiencias del Proyecto Paraguay Rural ha sentado las bases para un diseño de proyectos más orientado al mercado tal como el Proyecto de Inclusión de Familias Agricultoras en Cadenas de Valor, con un mayor énfasis en construir relaciones entre organizaciones de productores y empresas.

Fortaleciendo las asociaciones gremiales y de productores para mejorar la coordinación y el diálogo sobre políticas en las cadenas de valor

Las organizaciones nacionales y regionales pueden jugar importantes roles en los proyectos de cadenas de valor. Hay varios modelos de asociación con diferentes tipos de membresía y mandatos.

Asociaciones nacionales de agricultores (cooperativas o sindicatos de agricultores a nivel nacional) que cuando están bien manejadas pueden representar medios bastante eficientes para facilitar el diálogo entre los agricultores y el gobierno. Pueden estar bien ubicadas para ofrecer información a nivel nacional e internacional de gran valor para sus miembros y pueden tener la suficiente influencia para organizar interesantes contratos financieros y de provisión de productos. Una evaluación institucional es necesaria para garantizar que estas organizaciones son realmente representativas del gremio, que responden a las necesidades e inquietudes de los miembros y son competentes. Estas organizaciones a veces adoptan posiciones políticas que resultan incompatibles con un enfoque de cadenas de valor (en asuntos tales como precios mínimos, subsidios y otros) lo cual es también el caso de organizaciones de productores agrícolas en países desarrollados.

Las asociaciones gremiales buscan agrupar a todos o la mayoría de los miembros de una determinada cadena de valor en programas. Por ejemplo, el Consejo de Granos de África Oriental agrupa a productores, comercializadores y procesadores para diseminar información sobre estándares, relaciones comerciales, stocks y precios, proveyendo un invaluable servicio para todos los actores de las cadenas de valor de granos básicos. La Asociación de Algodón de India representa los intereses de política de los productores, desmotadores, comerciantes, importadores y exportadores de algodón y presta servicios que incluyen prueba de fibras, arbitraje expedito en caso de disputas y diálogo de políticas. Estas organizaciones pueden ser socios útiles para proyectos de cadenas de valor, especialmente en temas de política. Véase el Caso de Estudio 9 sobre Senegal.

Estudio de caso 9. El Foro Nacional de la Cadena de Valor del Tomate Industrial en Senegal (CNCFTI)

La producción del tomate industrial se introdujo en el delta del río Senegal en 1970-1971 y el sector ha experimentado un rápido desarrollo en los últimos 20 años, con pronunciados incrementos en las superficies de cultivo y el tonelaje producido. El acceso a crédito contribuyó al flujo de fondos hacia los productores, lo cual trajo un aumento de la producción. Entre 1997 y 2006 la producción de tomate industrial se cuadruplicó de 20.000 a 80.000 toneladas y la de tomate fresco para el mercado aumentó de 5.000 a 45.000 toneladas. Hoy en día, el sector se encuentra fuertemente integrado. La Compañía de Alimentos Enlatados de Senegal (SOCAS), una empresa privada con gran presencia en el sector, con plantas elaboradoras en Savoigne y Dagana, establece acuerdos contractuales con los productores locales; el CNCFTI que representa a la Unión de Agricultores, los procesadores y el gobierno, establece las condiciones de producción y comercialización (cantidad, calidad, precio, términos de pago, distribución, embalaje y manejo); y la Agencia de Desarrollo del Río Senegal (SAED) proporciona el asesoramiento técnico a los productores y oficia de Secretaría para el CNCFTI. La mayor parte de la producción está a cargo de pequeños productores, quienes en su totalidad forman parte del Sindicato de Agricultores. Los productores pueden acceder al riego (especialmente riego por goteo) y al crédito. Una característica única es que tanto los procesadores como los agricultores contribuyen con alrededor del 0,5 por ciento de sus ventas a un fondo de garantía que se utiliza como respaldo para que los bancos proporcionan crédito a los productores.

La creación de CNCFTI en 1988 se dio en respuesta a las características del sector del tomate industrial, incluyendo la concentración geográfica de la producción, el alto nivel de integración, la fragilidad del producto y la importancia de las organizaciones de productores. Hoy en día, CNCFTI cuenta con el reconocimiento del estado y posee estatutos, reglamentos internos y órganos de gobierno que se renuevan periódicamente. Los principales miembros del CNCFTI informan que los productores se interrelacionan mejor con otros agentes del sector gracias a la experiencia en procesos de elaboración industrial ganada a través de SAED. CNCFTI se compone de representantes de las diversas ocupaciones e instituciones que intervienen en la cadena del tomate industrial, incluyendo: i) el Sindicato de Agricultores (como asociado estratégico); ii) el Sindicato de la Industria de Procesamiento (como asociado estratégico); iii) instituciones financieras (como asociados adjuntos), y iv) instituciones públicas (como socios adjuntos).

Recomendaciones estratégicas

A partir de las lecciones aprendidas, esta sección incluye recomendaciones estratégicas para el diseño de proyectos. Todos los puntos cubiertos en esta sección se encuentran elaborados en detalle en el documento titulado 'Notas para el Diseño de Cadenas de Valor de Productos Básicos'.

- **"Enfoque de cadena de valor" versus "proyecto de desarrollo de cadenas de valor"**. En los proyectos de última generación financiados por el FIDA se está aplicando cada vez más el enfoque de cadenas de valor como herramienta analítica y operativa. Sin embargo, en el marco del mandato del FIDA, esto no necesariamente significa que todos los proyectos deban orientarse directamente a desarrollar la cadena de valor completa, sino que puedan enfocarse en elementos específicos de la misma.
- El enfoque de cadenas de valor no es un modelo estático sino que necesita adaptarse a cada país o contexto tras un examen sistemático y completo de las interrelaciones entre productores en pequeña escala y otros agentes de las cadenas de valor (incluyendo aspectos a nivel micro y macro). Este examen permite identificar los **puntos de entrada** para hacer que una cadena de valor funcione mejor para los productores en pequeña escala. Viendo más allá de los cuellos de botella a nivel productivo, el enfoque de cadenas de valor contribuye a identificar aspectos que existen en todos los niveles de la cadena o en el entorno económico en general (normativa, marco regulatorio, políticas, infraestructura, etc.), que afectan la capacidad de los productores en pequeña escala para participar en una cadena de valor de manera sostenible.
- Un área esencial del **diálogo sobre políticas** es el rol del gobierno y el sector público en general para crear un ambiente e instituciones propicios para el mejor funcionamiento de las cadenas, para facilitar los bienes públicos que permitan hacer frente a las fallas de mercado (infraestructura de transporte, normas de calidad de los alimentos) y para crear incentivos para hacer que las inversiones del sector privado en una cadena de valor y las alianzas con productores en pequeña escala sean económicamente más rentables y/o menos arriesgas.
- En la etapa de diseño del proyecto puede no haber suficiente tiempo y recursos para realizar un estudio profundo de la cadena de valor correspondiente. Sin embargo, resulta crítico identificar con anterioridad las cadenas de valor de productos básicos en las cuales haya una justificación económica para que participen los productores en pequeña escala –**cadenas en las cuales los productores en pequeña escala tengan una ventaja comparativa**- y en las cuales los actores estén comprometidos a intervenir de forma mutuamente beneficiosa creando situaciones de ganancia para todos. Un análisis más completo de la cadena de valor de productos básicos debe realizarse durante la implementación usando un enfoque **participativo** para todos los actores de la cadena.
- Es importante darse cuenta que los **segmentos más pobres de la población rural (la parte inferior de la pirámide)** a menudo no pueden cumplir los requisitos de la integración sostenible dentro de cadenas de valor dinámicas (mercados modernos). Sin embargo, los mercados tradicionales, menos competitivos y exigentes, pueden ofrecer muchas oportunidades para estos segmentos de la población rural.
- También resulta crítico analizar **los roles de las mujeres (y jóvenes)** dentro de la cadena de valor. Resulta típico que las mujeres y los jóvenes enfrenten dificultades adicionales para obtener acceso a activos (como ser tierra) y servicios (crédito) y estén insuficientemente representados en las organizaciones de agricultores a pesar del enorme volumen de trabajo que realizan en determinadas etapas de la producción y el proceso de comercialización. Pueden presentarse oportunidades para mujeres y jóvenes en agricultura (por ejemplo, estableciendo de marcas para los productos que son producidos exclusivamente por mujeres agricultoras), en empresas fuera de la explotación agrícola o a través del trabajo asalariado.

- Las cadenas de valor evolucionan continuamente y pueden cambiar muy rápido. Por lo tanto, los esfuerzos deben concentrarse en el **fomento de las capacidades** de los actores de la cadena para que puedan seguir siendo competitivos, en especial, para que sean capaces de responder o anticiparse a los cambios en el mercado y en la cadena de valor. Es fundamental que el diseño del proyecto sea **flexible** para permitir que se hagan ajustes en un contexto muy dinámico.
- El FIDA no ejecuta sus proyectos en forma directa: los gobiernos son las entidades de ejecución. La relación entre los sectores público y privado es a menudo un desafío específico de cada país por lo que las funciones de un **facilitador/intermediario** externo son necesarias para **fomentar la confianza mutua** entre las diferentes partes (organizaciones de agricultores, empresas privadas, gobierno) y para ayudar a identificar los aspectos de interés común para desarrollar una más eficiente y rentable cadena de valor.
- Es importante analizar todos los **modelos de negocio** posibles que permitan la inclusión sostenible de productores en pequeña escala en cadenas de valor además de ser el punto de entrada típico del FIDA (organizaciones de productores en modelos impulsados por los productores). La práctica muestra que modelos alternativos impulsados por compradores o intermediarios pueden ser igualmente eficientes para lograr las necesarias economías de escala.
- Una dimensión crítica de una cadena de valor es el tipo de **relaciones contractuales** entre productores en pequeña escala (proveedores) y grandes inversionistas tales como compañías agrocomerciales (procesadores o exportadores). La **agricultura por contrato** se ha vuelto cada vez más importante en mercados modernos – particularmente para cultivos altamente perecederos y cultivos que demandan mucha mano de obra – y pueden generar situaciones mutuamente beneficiosas. Sin embargo, existen riesgos para ambas partes (productores en pequeña escala y compañías agrocomerciales) que dependen de factores específicos del contexto que necesitan ser analizados cuidadosamente (entorno en el cumplimiento de leyes, capacidad de negociación de productores y sus organizaciones, la motivación de la agroempresa, la naturaleza de los productos básicos). Modalidades alternativas de agricultura por contrato tales como contratos de gestión, tenencias y proyectos conjuntos tienen todas sus propias ventajas y desventajas dependiendo del contexto (Vermeulen y Cotula, 2010).
- La **gobernanza justa y transparente** de la cadena de valor es fundamental para asegurar la mejor calidad y la consistencia de la producción y beneficios estables para los productores en pequeña escala. Desde el comienzo se deben fijar con claridad las condiciones convenidas de intercambio, normas de calidad y estructura de precios (incluyendo comisiones y sanciones) que se aplican a lo largo de la cadena de valor. El apoyo a los pequeños productores en negociaciones con otros actores de la cadena es un área de intervención crucial para el desarrollo de los proyectos. La gobernanza debe ser cuidadosamente monitoreada durante la implementación del proyecto para asegurar que los flujos de comunicación a lo largo de la cadena sea fluida y que ninguna de las partes adopte una actitud de "élite que acapara" todos los beneficios.
- Se deben analizar las dificultades que enfrentan los productores en pequeña escala, micro, pequeñas y medianas empresas rurales para obtener acceso a **capital de trabajo e inversiones**. Dentro de las cadenas de valor, los arreglos entre compradores y proveedores son muchos y variados. También son posibles los acuerdos tripartitas entre productores, compradores e instituciones financieras. Los problemas de disponibilidad de efectivo resultantes de pagos atrasados por parte de los compradores pueden ser corregidos a través de la aplicación experimental de sistemas de descuento de facturas y de recibos de almacenaje, al mismo tiempo que el alquiler de equipos (leasing) de producción pequeños pueda representar también una opción. El FIDA debe mapear todos los arreglos existentes a través de la cadena de valor para determinar si hay alguna ausencia en el financiamiento y si mecanismos adicionales de financiación podrían necesitarse.

- La integración dentro de una cadena de valor requiere un alto grado de **especialización del producto** (tecnología, prácticas agrícolas, certificación, etc.) lo cual a veces entra en conflicto con la tendencia natural de los productores en pequeña escala a la diversificación. Esto hace que los productores en pequeña escala sean más susceptibles a riesgos ocasionados por el cambio climático, el ambiente natural y el mercado. Un enfoque de cadena de valor debería contribuir a identificar estrategias y mecanismos para compartir riesgos y costos de manera más equitativa a lo largo de la cadena (modelos de negocio con riesgo equitativo) y a buscar instrumentos de mitigación de riesgo innovadores como, por ejemplo, los seguros contra riesgos climáticos basados en índices y los sistemas de garantía.
- El enfoque de cadenas de valor permite identificar desde el comienzo **alianzas público-privadas con productores (4Ps) que resulten beneficiosas para todos los actores** a nivel local, doméstico y global, capitalizando sobre tendencias actuales que van más allá del comercio justo y la responsabilidad social corporativa. Para lograr la sostenibilidad de este enfoque, resulta fundamental aprovechar las **iniciativas** que aumenten la competitividad de las cadenas de valor, generando riqueza para todos los actores participantes y poniendo al sector privado en el asiento del conductor del desarrollo de cadenas de valor.



Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Roma (Italia)

Tel: (+39) 06 54591 - Fax: (+39) 06 5043463

Correo electrónico: ifad@ifad.org

www.ifad.org

www.ruralpovertyportal.org

 ifad-un.blogspot.com

 www.facebook.com/ifad

 instagram.com/ifadnews

 www.twitter.com/ifadnews

 www.youtube.com/user/ifadTV