

Proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos

Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas



©FIDA/Sarah Morgan
Programa Nacional de Apoyo a los Agentes de las Cadenas de Productos Agrícolas
(Guinea)

Desarrollo de cadenas de valor y reducción de la pobreza

Los organismos gubernamentales y donantes utilizan cada vez más el enfoque de desarrollo de cadenas de valor como parte de sus estrategias e intervenciones de desarrollo y reducción de la pobreza.

En la última década se ha producido un aumento exponencial de las iniciativas de desarrollo de cadenas de valor. El desarrollo de cadenas de valor es ampliamente reconocido como un enfoque apropiado para promover el desarrollo en zonas rurales, aumentando la comercialización de los excedentes de alimentos y mejorando los medios de vida rurales.

Además, la alarma generalizada tras la fuerte subida de los precios de los alimentos que se registró a escala mundial entre 2008 y 2009 ha impulsado a un número cada vez mayor de empresas privadas a buscar fuentes sostenibles de materias primas y suministros y a ampliar sus servicios tanto a los consumidores más pobres de las zonas rurales como al creciente número de consumidores urbanos en los países en vías de desarrollo como parte de sus estrategias para desarrollar una ventaja comparativa comercial a largo plazo.

Antecedentes y contexto

¿Qué es una cadena de valor?

Una cadena de valor es una alianza vertical de empresas que colaboran de distinta forma a lo largo de la gama de actividades necesarias para llevar un producto desde la etapa inicial de suministro de insumos, a través de las distintas fases de producción, hasta su destino final en el mercado (véase el Gráfico 1). El término “cadena de valor” se atribuye al estratega de negocios Michael Porter¹ y ha sido adoptado ampliamente en los ámbitos empresariales y de desarrollo.

Con frecuencia la expresión “del campo a la mesa” se utiliza para describir las cadenas de valor alimentarias. Esto significa que un producto alimenticio se desplaza desde los eslabones iniciales de la cadena, donde los agricultores lo cultivan y cosechan, hacia el mercado —por medio de intermediarios, incluyendo organizaciones de productores, procesadores, transportistas, mayoristas y minoristas—, hasta llegar al nivel final de los consumidores.



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

Gráfico 1. Sistema de cadena de valor

¿En qué consiste un enfoque de cadenas de valor?

Un enfoque de cadenas de valor se basa en una visión integral de toda la cadena de productos básicos, desde los productores hasta los consumidores del mercado final. Inherente al enfoque de cadenas de valor es reconocer que además del grupo meta del FIDA hay otros actores en la cadena y que todos están interrelacionados; por ejemplo, mejorando las oportunidades de los procesadores u otros actores que tienen influencia hacia la parte baja de la cadena, se puede lograr una influencia positiva en el grupo meta del FIDA. A veces, intervenir en eslabones de la cadena distintos al de la producción puede tener un mayor impacto en la reducción de la pobreza.

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

El mercado es el motor básico de todas las cadenas de valor. Sin la demanda del mercado de los consumidores, no existe fuerza alguna que impulse la producción de los agricultores a través de la cadena de valor. “La posibilidad de lograr cualquier impacto de desarrollo mediante la promoción de cadenas de valor depende del potencial de crecimiento, es decir, de las perspectivas de expansión del mercado. La demanda del mercado y el interés de los compradores son criterios fundamentales para seleccionar una cadena de valor. A no ser que un producto final pueda venderse y aumente su valor agregado, no se logrará aumentar el ingreso de las personas pobres”².

¹ M.E. Porter. *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (Ediciones Pirámide, S.A., 2010)

² GTZ, ValueLinks manual: The methodology of value chain promotion, primera edición (Eschborn, Alemania, 2007).

Una cadena de valor sirve a un mercado específico. Diferentes cadenas representan diferentes oportunidades y limitaciones para los agricultores pobres: los costos de acceder a una cadena de valor que atiende a los mercados de exportación pueden ser demasiado elevados para un agricultor que carece de las competencias y el equipo necesarios para asegurar una producción de suficiente calidad para esa cadena; por el contrario, la producción de un agricultor puede acceder a varias cadenas de valor que a veces se superponen y atienden a diferentes grupos de consumidores en los mercados finales.

No hay una forma correcta única u óptima de organizar una cadena de valor. En contraste al punto anterior, existen formas para mejorar la participación de productores en pequeña escala en una cadena de valor. Un enfoque de cadenas de valor puede basarse en una estrategia para mejorar el producto (mejora de calidad) o el procesamiento (producción más eficiente, organización de los agricultores, información de mercado) de manera que los productores capturen una mayor porción de los márgenes de ganancia dentro de la cadena.

Las cadenas de valor pueden ser muy dinámicas para responder a los cambios en las preferencias del consumidor, a la competencia, a los costos de los insumos y a los cambios de la tecnología.

En algunas cadenas de valor, muchos actores y procesos pueden cambiar de una temporada a otra, Los **factores a nivel macro** (regulación gubernamental, calidad de servicios públicos) y los **factores a nivel meso** (estándares sectoriales, actividades de las asociaciones empresariales) desempeñan un papel muy importante para determinar la estructura, funciones y eficiencia de una cadena de valor.

Actores y canales de cadenas de valor

En el sistema de comercialización de una cadena de valor de productos básicos hay actores (proveedores de insumos, productores, procesadores, comerciantes, consumidores, etc.) y canales (flujos por los cuales los productos pasan y se transforman, desde la producción hasta el consumo). En este sistema, los agricultores están vinculados a las necesidades de los consumidores y colaboran estrechamente con los proveedores y procesadores para producir los productos específicos que demandan los consumidores (véase el Gráfico 2). Utilizando este enfoque y a través de mejoras y retroalimentación continua entre los distintos eslabones de la cadena, los agricultores pueden mejorar su poder de mercado y sus ganancias. En lugar de concentrar las ganancias en uno o dos eslabones, los actores en todos los niveles de la cadena se pueden beneficiar. Las cadenas que funcionan bien son más eficientes en la provisión de productos demandados por los consumidores y por tanto, todos los actores – incluyendo a los productores en pequeña escala y consumidores pobres- pueden beneficiarse del desarrollo de cadenas de valor.

Racionalidad

La mayoría de los proyectos diseñados recientemente en el FIDA son proyectos de cadenas de valor o incluyen un componente de desarrollo de cadenas. En 1999, apenas el 3 por ciento de los proyectos tenía un componente de desarrollo de cadenas de valor mientras que en 2009, 46 por ciento lo hacían y actualmente más del 50 por ciento lo hacen³.

El mayor incremento en los proyectos de cadenas de valor de productos básicos se produjo alrededor de 2005, al mismo tiempo que se aprobó la Estrategia para el Desarrollo del Sector Privado y de Alianzas del FIDA. Actualmente, los proyectos de desarrollo de cadenas de valor se enfocan de forma más directa en el sector privado. Este es un cambio sustancial desde los proyectos “del campo a la mesa” del pasado⁴. La mayoría, sino todos, los proyectos anteriores hacían del apoyo a las cooperativas el elemento fundamental para que los productores en pequeña escala lograran tener acceso a mercados. En contraste, la generación actual de proyectos de desarrollo de cadenas de valor busca la colaboración directa con el sector privado.

V. Raswant y E. Heinemann, Acceso a los mercados: las cadenas de valor al servicio de la población rural pobre (Roma: FIDA, 2012).

⁴ Oficina de Evaluación Independiente del FIDA, Estrategia del FIDA para el desarrollo del sector privado y la asociación con él, evaluación a nivel institucional (Roma: FIDA, junio de 2011).

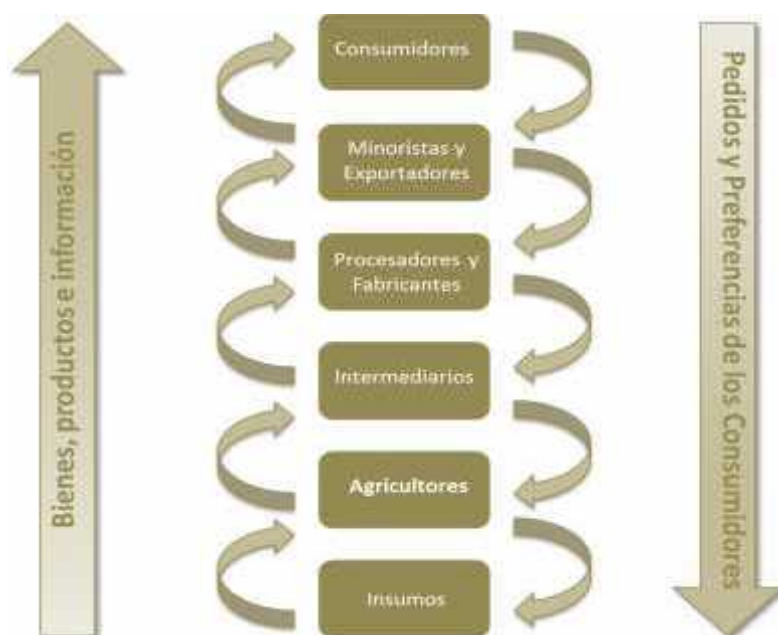


Gráfico 2. Actores y canales de las cadenas de valor

El apoyo para el desarrollo de proyectos de cadenas de valor de productos básicos en el FIDA varía bastante de país a país y es específico de acuerdo al producto. Mientras algunos proyectos crean vínculos entre productores en pequeña escala y el mercado, exportadores o grandes unidades de procesamiento, la mayoría de los proyectos vinculan a los productores en pequeña escala con cadenas nuevas y emergentes. Esta variación resulta de los múltiples roles del sector privado en diferentes cadenas y de la diversidad de modelos de cadenas de valor. La mayoría de las operaciones apoyadas por el FIDA, aún aquellas denominadas “proyectos de cadenas de valor”, aborda sólo algunos elementos seleccionados de una cadena de valor con apoyo limitado al desarrollo de toda la cadena.

Aspectos importantes de experiencias anteriores

En el documento Lecciones Aprendidas de Desarrollo de Cadenas de Valor de Productos Básicos se mencionan casos de estudio del FIDA y otros donantes. A continuación se resumen algunos aspectos destacados:

- **Considerar múltiples puntos de intervención en cadenas de valor.** El tradicional punto de entrada de los proyectos del FIDA se da a nivel de la producción primaria a través de la construcción de capacidades del grupo meta del FIDA –incluyendo a los segmentos más vulnerables- para lograr acceso a mercados y establecer relaciones comerciales a lo largo de la cadena de valor. Sin embargo, inherente al enfoque de cadenas de valor es reconocer que intervenir en otros puntos de la cadena puede tener un impacto muy beneficioso en el grupo meta del FIDA. Por tanto, los proyectos de cadenas de valor pueden tener múltiples puntos de entrada en diferentes eslabones (producción, recolección, procesamiento, transporte, ventas al por mayor y menor) a lo largo de la cadena de valor. Por ejemplo, mejorar la eficiencia y la capacidad de los procesadores, o de otros actores que pueden influir hacia la parte baja de la cadena, puede generar una mayor demanda y mayores precios para los cultivos beneficiando directamente a los productores en pequeña escala.
- **Adoptar una perspectiva de “ganancia mutua” en la distribución de beneficios económicos a lo largo de la cadena de valor** puede ser una forma eficiente de aumentar el ingreso de los agricultores. El enfoque de cadenas de valor reconoce que el empoderamiento de los productores rurales puede aumentar mediante el apoyo a los compradores o procesadores a los que los agricultores suplén.
- **Crear incentivos para que el sector privado provea bienes y servicios a los productores en pequeña escala en lugar de desplazarlos.** En la medida de lo posible, un enfoque de cadenas de valor busca crear los incentivos para que las empresas privadas provean los bienes y servicios necesarios para habilitar a los productores en pequeña escala a expandir su participación en la cadena ya sea como proveedores o socios comerciales. Esto ha probado ser bastante más eficiente que depender de servicios gratuitos pero poco eficientes por parte del gobierno que amenazan con desplazar a las inversiones privadas.

- **Promover el desarrollo microempresarial agrícola y no-agrícola a lo largo de las cadenas de valor.** El apoyo al desarrollo microempresarial ha probado ser una parte esencial de un eficiente proyecto de desarrollo de cadenas de valor, en especial cuando los campesinos enfrentan dificultades para vincularse con la producción primaria ya que no disponen de activos o capacidades o cuando no tienen interés en hacerlo (generalmente la juventud). Las microempresas pueden también ofrecer servicios e insumos (servicios veterinarios, equipo y mantenimiento, extensión agrícola, etc.) que son parte fundamental de una estrategia de ampliación de escala. El apoyo a la microempresa ha resultado eficiente en varios proyectos financiados por el FIDA incluyendo algunos en Africa Oriental y Occidental.
- **Adoptar un enfoque de cadenas de valor en circunstancias difíciles.** En determinadas circunstancias un enfoque de cadenas de valor puede ser visto como difícil o inapropiado. Por ejemplo, poblaciones rurales que sufren de inseguridad alimentaria, están aisladas y tienen recursos limitados como es el caso en zonas inseguras después de un conflicto armado, pueden dar la impresión de tener pocas oportunidades inmediatas para participar en cadenas de valor. En estas circunstancias, invertir en la construcción de capital social y físico o en activos para administrar los recursos naturales puede ser una actividad fundamental que conlleva beneficios de seguridad alimentaria y reducción de riesgos y que sienta las bases para que la población participe en cadenas de valor una vez que las circunstancias mejoren. Aún en ambientes muy limitados, un enfoque de cadenas de valor puede tener un resultado muy beneficioso para la población rural pobre si se escogen los sistemas y productos correctos como en el caso de la cadena de valor del azafrán en la Provincia de Herat en Afganistán.
- **Ayudar a los actores de las cadenas de valor a fomentar la confianza y comprender el valor de 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 precios y calidad 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 productores 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 contrato) como en Liberia e India.
- **Reconocer la diversidad de modelos económicos que permiten la inclusión sostenible de productores en pequeña escala en cadenas de valor.** Las organizaciones de productores son un punto de entrada típico par los proyectos del FIDA (*modelos impulsados por los productores*). La evidencia empírica y la literatura muestran 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, servicios y distribución eficiente de la producción. Cualquiera sea la opción que se adopte (modelos 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 la adición de valor a través del procesamiento, mejorar la manipulación y el almacenaje y ayudar a los productores a lidiar con relaciones asimétricas en las cadenas. Estos modelos pueden resultar también bastante eficientes para representar los intereses de los agricultores y mejorar su poder de negociación con compañías privadas. Por ejemplo, en Nicaragua y Paraguay, las organizaciones de agricultores han sido sumamente eficientes a la hora de representar los intereses de los agricultores y mejorar su poder de negociación con las empresas privadas.

Asuntos claves

¿Es adecuado el enfoque de desarrollo de cadenas de valor para toda la población rural pobre?

Los habitantes rurales tienen niveles de acceso muy diferentes a capital (social, económico y físico), organización, tecnología e infraestructura. Las aspiraciones, capacidades y actitudes empresariales difieren entre los distintos segmentos de la población rural. En general, involucrar a los segmentos más pobres de la población rural requiere realizar esfuerzos e inversiones adicionales, haciendo que el alcanzar a esta población resulte en intervenciones costosas. Los productores y productoras más pobres, procesadores y comerciantes enfrentan dificultades accedendo mercados porque no disponen de información, no están en condiciones de cumplir con los requisitos del mercado en cuanto a la calidad del producto y a su distribución se refiere, y tienen poco o ningún acceso a fuentes

de financiamiento. Equilibrar los objetivos de reducción de pobreza con los objetivos comerciales de las cadenas de valor resulta por tanto bastante difícil: los agricultores y sus organizaciones necesitan altos niveles de ayuda antes de poder ser paulatinamente integrados en los mercados de cadenas de valor y puedan tomar ventaja de las oportunidades disponibles. Esto usualmente supone construir las capacidades de los agricultores para identificar las oportunidades del mercado local y tomar decisiones de producción oportunas además de apoyar a los agricultores y sus organizaciones a negociar y reducir los costos de transacción para poder tener acceso al mercado.

¿Cómo puede un proyecto de desarrollo de cadenas de valor concentrarse más eficientemente en la población rural pobre?

Focalización en los pobres de zonas rurales. Un proyecto necesita una estrategia y un conjunto de criterios/instrumentos y actividades (“medidas de acción afirmativa”) que se dirijan específicamente a los productores en pequeña escala más pobres y a los grupos más vulnerables. Esta estrategia tiene que estar en consonancia con la política de focalización del FIDA⁵ y debe estar basada en un análisis exhaustivo de las limitaciones y obstáculos específicos que impiden el acceso a la cadena de valor del producto y el perfil de riesgo de ambos grupos.

Gestión de riesgos. La agricultura es una actividad muy riesgosa. Hay que prestar atención al modo en que la participación en cadenas de valor expone a los agricultores en pequeña escala al aumento de beneficios pero también al incremento de riesgos. En general, la población rural pobre depende de actividades de modos de vida complementarios y múltiples que les permite protegerse de potenciales crisis. La ampliación de los cultivos comerciales en detrimento de los cultivos para el autoconsumo podría repercutir negativamente en la seguridad alimentaria de los hogares. En los proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos hay que evaluar y hacer un seguimiento del impacto de las intervenciones previstas en la seguridad alimentaria de los hogares para encontrar el debido equilibrio entre los cultivos para el autoconsumo y los cultivos comerciales sobre todo si los productores rurales generan muy pocos excedentes fuera de la producción de subsistencia.

Desarrollo de las microempresas. Los habitantes de zonas rurales que encuentran dificultades involucrándose en la producción primaria (porque carecen de activos y habilidades) o no están interesados en esta actividad (por ejemplo, los jóvenes) pueden participar en cadenas de valor a través de microempresas. Las microempresas pueden proporcionar servicios e insumos (semillas y fertilizantes, equipo y mantenimiento, extensión agropecuaria, etc.) que podrían representar un elemento clave en una estrategia de ampliación de escala de cadenas de valor.

Generación de empleo. Hay oportunidades de empleo asalariado que pueden ofrecer los agricultores a nivel de la producción (por ejemplo, para la cosecha) y por las organizaciones de productores y pequeñas y medianas empresas locales que intervienen en los distintos eslabones de la cadena (venta de equipo al por menor, agregación de productos, clasificación, procesamiento, etc.). Las cadenas de valor que requieren mucha mano de obra, como la horticultura, pueden brindar oportunidades de empleo a los agricultores con poca disponibilidad de tierra o a la población rural pobre sin tierra.

Diálogo sobre políticas. A menudo, los cultivos de gran importancia política, como el arroz en Asia Meridional, son objeto de graves distorsiones de mercado (subsidios a los insumos, precios mínimos, fijación de precios para todo el territorio, prohibiciones de exportación) que desalientan las actividades de ampliación de escala de las cadenas de productos básicos. Por ejemplo, en Zambia, un país con un enorme potencial agrícola, el maíz ha sido siempre tan subsidiado que las cadenas de valor de nuevos cultivos comerciales con gran potencial (como la soja) han sido desplazadas porque los pequeños agricultores no están interesados en ellas. En estos casos, el diálogo sobre políticas del FIDA, en colaboración con otros socios comprometidos con el proceso de desarrollo, puede ayudar a establecer un entorno más favorable para el crecimiento sostenible de las cadenas de valor.

Desafíos, oportunidades y beneficios

- Si bien el **enfoque basado en cadenas de valor no es un plan maestro**, necesita ajustarse a cada país o contexto en función a un examen sistemático y exhaustivo de las interacciones entre los productores en pequeña escala y otros actores de las cadenas de valor (incluyendo los aspectos micro y macro). De este modo, es posible identificar los **principales puntos de entrada o de influencia** para hacer que las cadenas de valor funcionen mejor para los productores en pequeña escala. Viendo más allá de los cuellos de botella a nivel de la producción, el enfoque de cadenas de valor ayuda a identificar problemas a diferentes niveles de la cadena o en el ambiente de negocios (regulación, políticas, infraestructura, etc.) que afectan la capacidad de los productores para ser incluidos de forma sostenible en una determinada cadena de valor.

⁵ La política de focalización y otras políticas pertinentes (participación del sector privado, género, etc.) pueden encontrarse en <http://www.ifad.org/operations/policy/policydocs.htm>.

- Es posible que en la etapa de diseño de los proyectos no se disponga de tiempo ni recursos suficientes para llevar a cabo un estudio a profundidad de las cadenas de valor de productos básicos. Sin embargo, es indispensable determinar por adelantado cuáles son las cadenas de valor en las que la participación de los productores en pequeña escala tiene sentido desde el punto de vista empresarial —es decir, **en las que los productores en pequeña escala tienen una ventaja comparativa**— y en las que los actores de las cadenas están comprometidos a lograr arreglos mutuamente beneficiosos. Un análisis más amplio de las cadenas de valor debe ser realizado durante la ejecución del proyecto usando un enfoque **participativo** con los actores de la cadena de valor.
- Es esencial analizar **las funciones que desempeñan las mujeres (y los jóvenes)** en la cadena de valor. Ellos suelen enfrentarse a limitaciones adicionales para obtener activos (por ejemplo, tierra) y servicios (por ejemplo, crédito) y no están suficientemente representados en las organizaciones de agricultores a pesar de la enorme cantidad de trabajo que realizan en ciertas etapas del proceso de producción y comercialización. Pueden existir oportunidades para estos segmentos en actividades agrícolas (por ejemplo, el desarrollo de marcas para los productos de mujeres agricultoras), microempresas no-agrícolas o empleo asalariado.
- Es importante analizar **todos los posibles modelos de negocio** que permitan la inclusión de productores en pequeña escala en cadenas de valor además del típico punto de entrada del FIDA (organizaciones de productores en modelos impulsados por productores). Existe evidencia que muestra que modelos alternativos impulsados por compradores o por intermediarios pueden ser igualmente eficientes para lograr las economías de escala necesarias.
- El enfoque de cadenas de valor ofrece oportunidades para identificar desde un principio **alianzas público-privadas con productores (Public-Private-Producers Partnerships – 4Ps) que resultan beneficiosas para todos los actores** a nivel local, doméstico o global sobre tendencias actuales que van más allá del comercio justo y la responsabilidad social corporativa. Para lograr la sostenibilidad de dichas alianzas, es fundamental encontrar **incentivos** que aumenten la competitividad de la cadena de valor, generen excedentes para todos los actores participantes y pongan al sector empresarial privado al frente del desarrollo de las cadenas de valor.
- Las cadenas de valor evolucionan continuamente y pueden cambiar con rapidez. Por tanto, las inversiones deben enfocarse en el **aumento de capacidades** de los actores de cadenas de valor, especialmente para responder y/o anticiparse a las fluctuaciones del mercado y a los cambios de las cadenas y para mantenerse competitivas. Es imprescindible que el diseño de los proyectos sea **flexible** para permitir la realización de ajustes en un contexto muy dinámico.
- La **gobernanza justa y transparente de una cadena de valor** es fundamental para garantizar mejor calidad y consistencia de la producción así como beneficios para los productores en pequeña escala. Los estándares de calidad y la estructura de precios definidos contractualmente (incluyendo primas y sanciones) a través de la cadena deben quedar claros desde un principio. El apoyo a productores en pequeña escala en negociaciones contractuales con otros actores de la cadena es un área fundamental de apoyo de un proyecto de desarrollo. La gobernanza debe ser cuidadosamente monitoreada durante la implementación para asegurar que la información fluya a lo largo de la cadena y que ningún actor adopte una actitud que sólo redunde en beneficio propio.

Herramientas

Para apoyar el diseño de proyectos de cadenas de valor respaldados por el FIDA, se han desarrollado herramientas que ofrecen valiosas orientaciones para ayudar a los profesionales a tomar en cuenta el análisis y diseño de cadenas de valor durante la elaboración de estrategias de país y el diseño e implementación de proyectos y programas. Estas herramientas incluyen:

- Notas sobre cómo diseñar proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos
- Notas para el análisis y el desarrollo de proyectos de cadenas de valor ganaderas
- Notas sobre cómo establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola
- Cómo hacer el seguimiento de proyectos de cadena de valor
- Notas sobre cómo evaluar los riesgos del cambio climático en proyectos de cadena de valor
- Lecciones aprendidas en el diseño de proyectos de desarrollo de cadenas de valor de productos básicos
- Notas sobre ampliación de escala: Enfoque de cadenas de valor para ampliar la escala de los resultados obtenidos en la agricultura




©FIDA/Rockey Prajapati: Proyecto de Agricultura de Alto Valor en las Zonas de Colinas y Montañas (Nepal)




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

Autores

Marco Camagni

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

Mylène Kherallah

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

Agradecimientos

Los autores desean agradecer el apoyo técnico y las aportaciones de Donald Greenberg. Asimismo, dan las gracias a los examinadores *inter pares* siguientes: Eloisa de Villalobos, Partick Herliant, Enrico Mazzoli, Norman Messer y Audrey Nepveu. Maria-Elena Mangiafico ayudó a coordinar la labor editorial, la presentación y los aspectos generales y ofreció orientaciones durante el proceso de publicación.

Contacto

Maria-Elena Mangiafico

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

Enero de 2016