

Notas sobre cómo

establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola

Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas



Las notas sobre cómo establecer asociaciones entre el sector público, el sector privado, y los productores en cadenas d valor agrícola es una serie de publicaciones de la **División de Asesoramiento Técnico y Políticas** del FIDA en las que se proporcionan sugerencias y consejos prácticos a los gerentes de programas en los países, los equipos de diseño de proyectos y los asociados en la ejecución con el fin de ayudarles a diseñar y ejecutar programas y proyectos.

Presentan aspectos técnicos y prácticos de enfoques, metodologías, modelos y componentes de proyectos concretos que han sido probados y por lo tanto pueden recomendarse para su ejecución y ampliación de escala. Incluyen ejemplos de buenas prácticas y estudios de caso que pueden utilizarse como modelos en las respectivas áreas temáticas.

Las **Notas** aportan herramientas para el diseño y la ejecución de proyectos basadas en buenas prácticas que se han recogido de la experiencia en el terreno. Asimismo, sirven de guía a los equipos en la aplicación de recomendaciones específicas emanadas de políticas operativas del FIDA y de los requisitos básicos del Fondo para la realización de proyectos, y para la utilización de los instrumentos de financiación.

Las **Notas** son documentos dinámicos que 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 en Mercados y Empresas Rurales
División de Asesoramiento Técnico y Políticas
Correo electrónico: m.camagni@ifad.org

Mylène Kherallah

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

Escrito con

Philipp Baumgartner

Oficial Subalterno del Cuadro Orgánico
División de África Oriental y Meridional
Correo electrónico: p.baumgartner@ifad.org

Agradecimientos

Los autores desean agradecer los aportes de Adolfo Brizzi, Michael Hamp, Edward Heinemann, Line Kaspersen, Matteo Marchisio, Enrico Mazzoli, Lauren Philipps, Nigel Smith, y Jelle Tas, quienes realizaron el examen inter pares. Maria-Elena Mangiafico proporcionó apoyo editorial, de presentación y coordinación general, y se ocupó de aconsejar a los autores a lo largo de todo el proceso de publicación.

Contacto

Maria-Elena Mangiafico

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

Agosto de 2016

Índice

Siglas y acrónimos	ii
Antecedentes.....	1
Justificación	2
Objetivo de estas notas.....	3
Definición y conceptos	3
¿Cómo contribuye cada parte a la asociación?.....	4
¿Qué tipos de empresas privadas?	6
¿Qué tipos de asociaciones?	6
Elementos y diseño de este tipo de asociaciones en proyectos del FIDA	8
Establecimiento de una justificación clara de la asociación entre el sector público, el sector privado y los productores	10
Identificación y selección de asociados adecuados	12
Elaboración del estudio de viabilidad de una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores	14
Movilización de financiación pública y privada.....	18
La negociación: definición de funciones y responsabilidades.....	19
Mecanismos de gobernanza: mitigación de conflictos, normas de comunicación y gestión del riesgo	24
Seguimiento y evaluación de las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores: cómo medir los resultados obtenidos en función de las metas fijadas y las expectativas de viabilidad económica de la asociación	25
Recomendaciones para la puesta en práctica de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores	27
Conclusión	30
Lecturas recomendadas	31
Apéndice 1. Lista de verificación para el negociador	32
Apéndice 2. Ocho factores propiciadores de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (basados en el estudio del IDS/IFAD de 2015)	33
Apéndice 3. Resumen de los proyectos financiados con préstamos y donaciones del FIDA que contienen elementos del enfoque centrado en asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores.....	35
Apéndice 4. Ejemplo de plantilla para elaborar el plan de negocio de una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores.....	37
Apéndice 5. Ejemplo de tarjeta de puntos para el seguimiento y evaluación de una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores	39

Siglas y acrónimos

ESAC	evaluación social, ambiental y climática
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Internacional
IDS	Instituto de Estudios sobre Desarrollo
pyme	pequeña y mediana empresa
ONG	organización no gubernamental
PRM	Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos (FIDA)
PTA	División de Asesoramiento Técnico y Políticas (FIDA)
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
SyE	seguimiento y evaluación
UNIDROIT	Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado

Antecedentes

En las cadenas de valor agrícolas y alimentarias participan una variedad de instituciones y partes interesadas, la gran mayoría de las cuales son empresas del sector privado¹, ya sean de pequeño, mediano o gran tamaño, o de alcance local, regional o internacional. Estas empresas privadas desempeñan un papel fundamental vendiéndole insumos a los pequeños productores, comprándoles su producción y agregando valor a sus productos. También proporcionan la información, los servicios financieros, la tecnología y los conocimientos especializados necesarios para satisfacer los estándares propios de cada cadena de valor específica. Como consecuencia, los proyectos de desarrollo de cadenas de valor que financia el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) conllevan la tarea de forjar vínculos entre los pequeños productores y estas empresas privadas². Las empresas privadas que participan en los proyectos que apoya el FIDA varían en tamaño y escala, pero la mayoría son pequeñas o medianas, y de alcance local.

¿Cuál es el motor que impulsa a las empresas privadas? En numerosos países donde el FIDA desarrolla actividades, la urbanización y el crecimiento económico sostenidos ha hecho pasar de unas necesidades alimentarias básicas a mercados de consumo interno más exigentes, orientados a alimentar a una clase media y una población urbana en aumento. Esta situación ha creado oportunidades comerciales nuevas que las empresas locales de agronegocios tienen mucho interés en aprovechar, lo que a menudo implica trabajar con pequeños productores para acceder a un suministro fiable de productos que satisfagan la demanda del mercado. Al mismo tiempo, las grandes firmas multinacionales de agronegocios han estado intentando asegurarse el acceso sostenible a suministros y materias primas, así como expandir su alcance a los consumidores pobres de las zonas rurales y urbanas de países en desarrollo. La presencia cada vez mayor de empresas privadas en áreas donde los grupos objetivo del FIDA desarrollan actividades económicas plantea tanto oportunidades como desafíos que pueden abordarse por medio de los proyectos que el Fondo respalda.

La tendencia mundial a utilizar fuentes sostenibles de materias primas se ve impulsada por: i) un interés creciente de los consumidores en la inocuidad y calidad de los alimentos; ii) la necesidad de transparencia en la información sobre el origen de los productos alimentarios y los procesos de producción, y iii) la labor de seguimiento de las organizaciones de la sociedad civil y de defensa de derechos del funcionamiento a nivel social y ambiental de las multinacionales (p. ej., la campaña de Oxfam “Tras la marca”)³. En este contexto, la mayor parte de las empresas multinacionales de agronegocios ya cuentan con estrategias de sostenibilidad para garantizar la durabilidad a largo plazo de sus cadenas de suministro desde un punto de vista económico, ambiental y social⁴. Algunas cuestiones que anteriormente se abordaban como parte de la responsabilidad social de las empresas se incorporan ahora de manera integral en el núcleo de los modelos operativos de las mismas. Cada vez es mayor el número de compañías que solicitan al FIDA asesoramiento para facilitar la expansión de actividades hacia el sector de los agricultores en pequeña escala. Al mismo tiempo, los gobiernos están buscando el apoyo del Fondo para atraer y facilitar inversiones privadas inclusivas en el sector agrícola.

Habida cuenta de estas tendencias y de que la disponibilidad de inversiones públicas es cada vez más limitada, el FIDA considera las oportunidades de trabajar con el sector privado como un medio para movilizar los recursos, la experiencia y los aumentos de eficiencia que puede aportar este sector. En virtud de su mandato el FIDA también apoya y brinda financiación al sector público, el cual tiene la importante función de mantener la seguridad alimentaria nacional, garantizar la inocuidad de los alimentos, promover la utilización de fuentes sostenibles de materias primas (para preservar los recursos naturales y el medio

1 En la Estrategia del FIDA relativa al sector privado de 2011 se definen como “las empresas o entidades con fines lucrativos que no son de propiedad pública ni están gestionadas por los gobiernos”.

2 Estas notas complementan a una publicación anterior sobre “Inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícolas”, disponible en <https://www.ifad.org/documents/10180/b178bf57-ef70-4274-ba20-02169c3c1b37>

3 Véase <http://www.behindthebrands.org/es> y <http://www.sustainablebrands.com/community2>

4 Muchas multinacionales han anunciado públicamente sus metas globales de abastecimiento sostenible de materias primas, incluido el número de agricultores en pequeña escala que se proponen alcanzar.

ambiente), fomentar transacciones basadas en el mercado que favorezcan a la población pobre y proporcionar la infraestructura y el entorno económico adecuado para atraer las inversiones que se necesitan en el sector agrícola. Por consiguiente, en los proyectos que financia, el FIDA ha buscado cada vez más forjar asociaciones entre el sector público, el sector privado y los pequeños productores rurales que traigan beneficios para todas las partes. Se pueden encontrar ejemplos de estas asociaciones en sectores agroalimentarios diversos como el del aceite comestible (Uganda), el té (Rwanda), el azúcar (Swazilandia), el café y el cacao (Santo Tomé y Príncipe e Indonesia), las hortalizas (Guatemala) y otros productos básicos (Sri Lanka y Viet Nam).

Justificación

El **propósito** de toda asociación es alcanzar metas de manera más eficaz de lo que podrían hacerlo cada una de las partes por sí mismas. Se logra partiendo de los puntos fuertes complementarios de cada una y creando sinergias positivas. Las asociaciones se forjan sobre la base de relaciones mutuamente beneficiosas que suponen confianza o contratos legalmente vinculantes entre dos o más partes. Especialmente en mercados débiles o disfuncionales, pueden servir para superar ciertos “fallos de mercado”. En cadenas de valor agrícola, las asociaciones pueden mejorar los resultados para todas las partes intervinientes por medio de la mitigación del riesgo (sistemas de distribución del riesgo), la combinación de recursos (capital, conocimientos y activos) y acuerdos sobre cómo repartir los beneficios.

Para el sector público, favorecer y participar en asociaciones con el sector privado se justifica en la necesidad de aprovechar la experiencia, la eficiencia y las inversiones de capital que puede aportar este sector, a la vez que reducir los costos de la prestación privada de servicios proporcionando los bienes públicos necesarios (como infraestructura, entorno propicio y capital inicial).

¿Qué hay de nuevo en las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores? Las asociaciones con el sector privado no son una novedad para el FIDA. Los proyectos que el Fondo ha apoyado en el pasado y otros todavía en curso han permitido extraer numerosas enseñanzas y adquirir una experiencia considerable. En un informe del FIDA publicado en 2013 se documentaron 23 proyectos que se estaban ejecutando en ese momento, basados en varias modalidades de asociación⁵. Cabe preguntarse, entonces, ¿qué hay de nuevo en el concepto de asociación entre el sector público, el sector privado y los productores con respecto a lo que venía aplicándose?

Los elementos fundamentales que caracterizan a este tipo de asociaciones se exponen en detalle más adelante en este documento. El FIDA tiene mucho interés en fomentar estas asociaciones como un modo más sistemático de hacer negocios con el sector privado en los proyectos que respalda. El FIDA comunica de esta forma a sus asociados, clientes y partes interesadas a nivel mundial su enfoque singular de fomentar asociaciones que potencien el bienestar de los productores en pequeña escala.

Un acuerdo de asociación entre el sector público, el sector privado y los productores garantiza que se trate y respete a los pequeños productores como socios plenos y no se los relegue a un rol pasivo dentro de la asociación entre el sector público y las partes privadas. Existen importantes asimetrías que deben reconocerse en el equilibrio de poder de estas asociaciones, ya que generalmente los pequeños productores no están bien preparados para negociar con las partes interesadas de los sectores público y privado. Es importante garantizar modalidades de asociación donde exista transparencia, justicia y capacidad de rendir cuentas, en particular cuando se trate de reconocer los derechos de tenencia (de la tierra, el agua y los bosques) de las comunidades locales, el papel de las mujeres y las cuestiones ambientales. En los acuerdos de asociaciones público-privadas los problemas se esconden a menudo en los detalles de los mecanismos de fijación de precios, la aplicación de los contratos, las modalidades de pago, cuestiones normativas y relacionadas con el sentido de apropiación y la coordinación. Introducir el concepto de asociación entre el sector público, el sector privado y los productores ayuda a aclarar y abordar tempranamente estas cuestiones. Puede emplearse también para justificar el uso de fondos

⁵ El informe de diciembre de 2013, titulado *IFAD and Public-Private Partnerships: Selected Project Experiences*, resume 23 experiencias del FIDA con asociaciones entre el sector público y el sector privado, e incluye también enseñanzas extraídas.

públicos como incentivo para que tanto el sector privado como los productores concierten mejores acuerdos en los que cada uno se comprometa genuinamente a una relación a largo plazo.

Las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores como instrumentos de ampliación de escala y para aumentar la inclusión financiera. Desde la perspectiva del FIDA y los gobiernos, estas asociaciones crean oportunidades para ampliar la escala de los resultados en materia de desarrollo. Adoptar un enfoque de este tipo en un proyecto financiado por el FIDA puede ayudar a movilizar la inversión privada, fortalecer el diálogo sobre políticas, adquirir tecnología y conocimientos especializados, y utilizar el capital social y político de otras partes interesadas para ampliar la escala de resultados positivos de manera sostenible⁶. La combinación de bienes públicos, instrumentos financieros y disposiciones contractuales con pequeños productores y agronegocios en una asociación de este tipo puede ser atractiva para captar los recursos y el apoyo adicionales de bancos, inversores de capital, proveedores de insumos, empresas de alquiler de equipos y otros proveedores de la cadena de valor. Por otro lado, estas asociaciones pueden aprovechar las posibilidades de una mayor inversión pública nacional, creando así un círculo virtuoso que facilita la integración comercial y financiera de los pequeños productores con las pequeñas y medianas empresas rurales (pyme).

Objetivo de estas notas

Este documento proporciona directrices a los equipos de diseño de proyectos para elaborar componentes centrados en asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores y apoyar el funcionamiento de estas asociaciones en proyectos financiados por el FIDA. Recoge las conclusiones y enseñanzas extraídas de proyectos apoyados por el FIDA en el pasado, que se resumen en el informe de 2013 (*IFAD and Public-Private Partnerships: Selected Project Experiences*) y en la publicación del Instituto de Estudios sobre Desarrollo (IDS) y el FIDA titulada *Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains*.⁷ El documento comienza explicando lo que se entiende por una asociación de estas características y los conceptos relacionados, para luego analizar los elementos básicos que deben considerarse al diseñar y establecer estas asociaciones. A continuación se dan recomendaciones para ponerlas en práctica.

Definición y conceptos

Definición: una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores implica la cooperación entre un gobierno, agentes empresariales y productores en pequeña escala, los cuales acuerdan trabajar juntos para alcanzar un fin común o llevar a cabo una tarea específica al mismo tiempo que asumen riesgos y responsabilidades de manera conjunta, y comparten beneficios, recursos y competencias⁸.

De ser posible, una asociación de este tipo debería servir para alcanzar **múltiples objetivos de desarrollo**. Por ejemplo, puede ser un mecanismo para incluir al grupo objetivo del FIDA en cadenas de valor impulsadas por empresas privadas. La inversión privada puede también facilitar el acceso a mercados, asistencia técnica, conocimientos, tecnología y capital. Finalmente, la intensificación de la producción y el desarrollo de cadenas de valor pueden generar importantes oportunidades de empleo.

⁶ Véase el documento elaborado por la PTA en 2015 titulado *La inclusión sostenible de pequeños productores en cadenas de valor agrícola: notas de ampliación de escala* (disponible en <https://www.ifad.org/documents/10180/39ea24b1-580c-481a-a1a7-aa0ef652bd60>) y el documento del FIDA del mismo año titulado *Operational Framework for Scaling Up Results* [Marco operativo para la ampliación de escala de los resultados].

⁷ En el estudio se analizan cuatro proyectos apoyados por el FIDA en cuatro sectores y países diferentes: el maíz en Ghana, el cacao en Indonesia, el té en Rwanda y la palma de aceite en Uganda.

⁸ Elaborada a partir de la publicación del IDS y el FIDA *Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains* (2015). Disponible en: <http://www.ids.ac.uk/publication/brokering-development-enabling-factors-for-public-private-producer-partnerships-in-agricultural-value-chains>.

El concepto de asociación entre el sector público, el sector privado y los productores. Entre las principales **características** de esta asociación (en contraste con las constituidas por una parte privada y otra pública) se incluyen las siguientes:

La participación del sector privado se planifica de antemano para que forme parte del diseño y la ejecución del proyecto, y se hace un seguimiento y una evaluación sistemáticos de los resultados de la asociación en función del marco de resultados del proyecto.

En la medida que sea posible y pertinente, se selecciona al asociado del sector privado por medio de un procedimiento competitivo o riguroso que garantiza la transparencia y la objetividad, y de conformidad con los objetivos sociales, económicos y ambientales del proyecto.

Los productores tienen un papel activo en las negociaciones y acuerdos que se conciertan (tanto formales como informales), y en la gobernanza y el seguimiento.

Una asociación de estas características es una auténtica alianza en la que cada parte tiene funciones y responsabilidades claras, y comparte los riesgos y beneficios. Se espera que los asociados del sector privado aporten los recursos financieros correspondientes.

La vinculación con el sector privado por medio de esta asociación garantiza la sostenibilidad de las intervenciones tras la finalización del proyecto, ya que estas siguen una lógica empresarial y todas las partes involucradas se benefician. Esta asociación debería verse como un punto de entrada para ampliar la escala de los resultados de un proyecto a través de la inversión del sector privado.

¿Cómo contribuye cada parte a la asociación?

En este tipo de asociaciones cada parte contribuye con un elemento esencial o tiene una responsabilidad específica que cumplir; por otro lado, los riesgos y beneficios se comparten entre todos los asociados. Los equipos de diseño deberán reflexionar acerca de los beneficios mutuos de la asociación y los incentivos que esta podría representar para cada asociado potencial. En los proyectos que el FIDA respalda, quienes facilitan la conformación de estas asociaciones son generalmente los equipos de diseño del Fondo (incluidos los gerentes de programas en los países), las unidades de ejecución y gestión de proyectos, o proveedores externos de servicios como el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV).⁹ A continuación se enumeran los diferentes aportes que puede hacer cada una de las partes a la asociación, junto con los principales motivos para participar en función de su ventaja comparativa particular.

⁹ El SNV es el organismo seleccionado para ejecutar una iniciativa de tres años financiada por una donación del FIDA a nivel mundial, destinada a facilitar asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en proyectos financiados con préstamos del Fondo en cinco países seleccionados.

Grupos de productores

- Aportan conocimientos especializados y experiencia en actividades agrícolas en condiciones locales.
- Producen los productos básicos que demanda el sector privado.
- A menudo son propietarios (formales o informales y, en ocasiones, bajo disputa) de bienes productivos como la tierra y el agua.
- Pueden invertir una cantidad sustancial de mano de obra y a veces incluso capital (p. ej., para la producción agrícola, el mantenimiento de la infraestructura y la gestión de las cuencas hidrográficas).

Principales motivos: obtener beneficios de la agricultura y actividades conexas; mejorar sus ingresos y medios de vida como consecuencia de relaciones comerciales más estables, mayor producción y acceso a nuevos mercados, recursos financieros y buenas prácticas y tecnologías de producción.

Organismos del sector público

- Invierten en bienes públicos tales como infraestructura básica (caminos rurales, puentes, obras de riego, electricidad, instalaciones de mercado, etc.), investigación y extensión.
- Fomentan un entorno normativo, reglamentario y económico favorable (p. ej., derechos de propiedad sobre la tierra y el agua, licencias comerciales rurales, exenciones e incentivos impositivos, inocuidad de los alimentos y estándares alimentarios, aranceles comerciales).
- Transfieren activos (p. ej., explotaciones operadas por el estado, tierra estatal).
- Reducen el riesgo y los costos de transacción para las otras dos partes, y crean un entorno de confianza entre ellas (p. ej., velando por el cumplimiento de los contratos, garantizando la ecuanimidad en la resolución de los conflictos y mostrando compromiso político con las asociaciones inclusivas).

Principales motivos: alcanzar el crecimiento económico y reducir la pobreza (o cumplir objetivos de desarrollo) de manera rentable y sostenible, movilizando los conocimientos y las inversiones del sector privado.

Empresas del sector privado

- Brindan acceso a los mercados, insumos, capital de trabajo, etc.
- Aportan capacidad de gestión y coordinación a lo largo de la cadena de valor.
- Invierten en instalaciones de elaboración, almacenes, transporte, etc.
- A menudo proporcionan información de mercado, tecnología y asistencia técnica especializada.
- Pueden hacer inversiones conjuntas en bienes de propiedad de la comunidad como depósitos, almacenes y centros de elaboración.

Principales motivos: garantizar una oferta fiable de materias primas que satisfagan sus requisitos específicos con respecto a tiempos de entrega, calidad y volumen al menor costo posible; abrir nuevos mercados o expandirse hacia ellos; reaccionar rápidamente a los cambios en las preferencias de los consumidores; diversificar clientes o proveedores, y obtener beneficios.

Negociador/facilitador (el FIDA o un tercero)

- Un negociador imparcial de probada experiencia que comprende las necesidades e inquietudes de todas las partes, crea un clima de confianza y reúne a las partes (incluidos los pequeños productores, las partes interesadas del sector público y las empresas privadas).
- Evalúa las limitaciones y oportunidades con objetividad, y ayuda a establecer y negociar modelos empresariales de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores y disposiciones contractuales conexas.
- Apoya a los grupos de productores para que estén mejor organizados y preparados para participar en transacciones que se desarrollan en mercados formales.
- Brinda apoyo a la ejecución de proyectos centrados en dichas asociaciones, a sus procesos de seguimiento y evaluación (SyE) y aporta su experiencia internacional cuando se necesita.

Función específica del FIDA:

- Financia una porción de la inversión del sector público por medio de préstamos y donaciones al Gobierno, y también puede financiar (por intermedio del Gobierno) las actividades iniciales de una asociación de este tipo (p. ej., destinar donaciones de contrapartida para la elaboración de estudios de viabilidad conjuntos de asociaciones entre productores y empresas privadas).
- Actúa junto con los gobiernos para impulsar marcos normativos y reglamentarios propicios, y para proporcionar bienes públicos como incentivos para atraer la inversión privada en las zonas rurales.
- Asesora al sector privado sobre inversiones que sean más inclusivas para los productores en pequeña escala.

Principales motivos: crear asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores sostenibles y favorables a los pobres que puedan evolucionar para dar lugar a relaciones económicas mutuamente beneficiosas e inclusivas. Al crear sinergias entre las partes, el FIDA busca alcanzar los resultados de desarrollo de manera más eficiente. Para ampliar la escala de los resultados de desarrollo se puede recurrir a la financiación y los conocimientos especializados del sector privado.

¿Qué tipos de empresas privadas?

Como se mencionó anteriormente, en las cadenas de valor agrícolas operan una gran variedad de empresas privadas. Según se detalla en la Estrategia del FIDA relativa al sector privado de 2011, estas empresas pueden ser desde pymes nacionales (proveedores de insumos, comerciantes, agentes intermediarios de productos básicos o elaboradores de productos agrícolas) hasta grandes empresas nacionales o internacionales (fabricantes de insumos y alimentos, grandes comerciantes de productos básicos, empresas de bebidas y supermercados). El tamaño y las características de estas empresas ejerce una influencia en el proceso de desarrollo de la asociación, su modelo operativo, los mecanismos de gobernanza y las disposiciones de seguimiento.

¿Qué tipos de asociaciones?

No hay una "talla única" que sirva para todo: el contexto es importante. Las posibilidades de asociación varían mucho según el país y el producto. Por ejemplo, en países de ingresos medios o que están evolucionando en esa dirección, con un sector privado dinámico, se pueden dar asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores con enfoques bastante elaborados que incorporen la selección competitiva y contribuciones de contrapartida de cierta envergadura provenientes del sector privado. Por otro lado, las diferencias regionales pueden hacer que deban aplicarse distintos modelos de asociación dentro del mismo país. Por ejemplo, en las regiones montañosas y remotas de China y Viet Nam, las posibilidades de que participen empresas privadas son mucho más limitadas que en zonas más desarrolladas de la costa o las tierras bajas. En esas zonas remotas, los proyectos quizás deberán centrarse en especificar y seleccionar las empresas utilizando unos criterios mínimos.

Las características del producto también determinan el tipo de modelo operativo de la asociación. Los cultivos de árboles perennes como la palma de aceite, el té o el café, que requieren inversiones a largo plazo de todas las partes, se adaptan mejor a un modelo de relación exclusiva a largo plazo entre agricultores y una única empresa elaboradora.

Si bien es difícil clasificar los tipos de asociaciones posibles de acuerdo a categorías, e incluso reconociendo que muchas circunstancias son únicas, en el gráfico 1 se ha intentado agrupar de forma simplificada los tipos de asociaciones que podrían constituirse en los diferentes contextos.

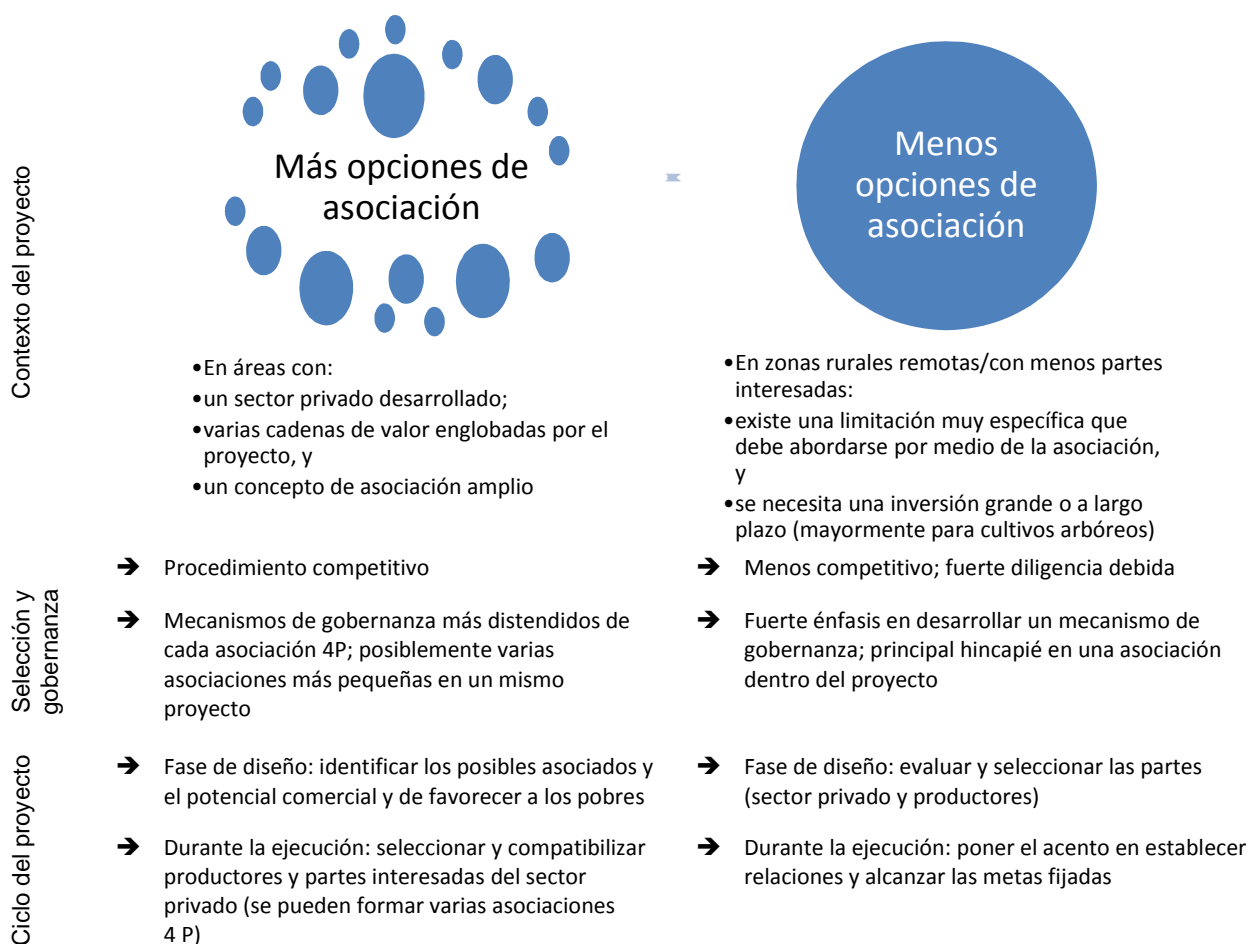


Gráfico 1. Cómo influye el contexto en la forma que adoptan las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores

Elementos y diseño de este tipo de asociaciones en proyectos del FIDA

Diseñar una asociación eficaz que funcione realmente para beneficio de todas las partes es un proceso difícil que exige analizar cuidadosamente todos los elementos que contribuyen a que la asociación sea eficaz, sostenible y alcance sus objetivos. Para asegurar este resultado es importante contestar una serie de preguntas orientativas, algunas de las cuales se enumeran en el recuadro 1.

Para más información, véase el sistema de puntuación diseñado por *Partnering Initiative*, disponible (en inglés) en: <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/the-partnering-agreements-scorecard/>.

En lo que resta de esta sección las respuestas a estas preguntas se presentan como el grupo de “elementos básicos” necesarios para que una asociación de estas características consiga sus objetivos. De hecho, es difícil presentar estos elementos de manera secuencial ya que están muy interrelacionados y el momento en que ocurre cada fase varía en función del contexto específico y las partes que intervienen. En el gráfico 2 y los párrafos que siguen se resumen estos elementos básicos y los procesos que los comprenden.

Recuadro 1. Ejemplos de preguntas orientativas para el diseño de las asociaciones

1. ¿Cuál es la naturaleza del problema y por qué nos asociamos?
2. ¿Qué se busca alcanzar con la asociación?
3. ¿Quiénes son los asociados?
4. ¿Cuáles son los incentivos para cada parte?
5. ¿Qué hará la asociación y cuándo?
6. ¿Cómo se pondrá en práctica la asociación?
7. ¿Cómo se comunicarán las partes?
8. ¿Qué pasa si algo no sale según lo planeado?



Gráfico 2. Elementos básicos de una asociación exitosa entre el sector público, el sector privado y los productores

- a) **Establecer una justificación clara de la asociación debería ser una prioridad desde el principio.** ¿Cuál es la naturaleza del problema? ¿Por qué hay necesidad de asociarse? ¿Necesita ser una asociación completamente desarrollada o existe una alternativa mejor? ¿Cuál es la meta general y los objetivos específicos que han de alcanzarse? ¿En qué medida los intereses (incentivos) de las distintas partes interesadas se armonizan para lograr un objetivo común? ¿La asociación se forma en respuesta a una demanda sostenible del mercado? ¿Qué beneficios (económicos y de otro tipo) obtendrán las partes de la asociación? Para establecer la justificación es necesario realizar un examen de las principales oportunidades y dificultades que encontrará la asociación, y los incentivos más importantes que tendrá cada uno de sus integrantes para asumir un compromiso de participación a largo plazo.
- b) **Identificación y selección de los asociados adecuados.** Para elegir los asociados se puede utilizar un procedimiento competitivo o un estudio de prospección riguroso en el marco de un proceso de diligencia debida. Durante este proceso se deberá determinar también desde el inicio cualquier área en la cual se necesite capacitar a los asociados, en especial los productores, para permitir a estos últimos cumplir las funciones que se espera de ellos dentro de la asociación. En algunos proyectos financiados por el FIDA, los asociados del sector privado ya vienen seleccionados por el Gobierno, sea por medio de un memorando de entendimiento con el FIDA o como resultado de actividades relacionadas con proyectos previos¹⁰.
- c) **Elaboración del estudio de viabilidad de la asociación.** Tras establecer claramente la justificación de la asociación y seleccionar a los asociados adecuados, es necesario elaborar y presentar formalmente el estudio de viabilidad en el que se sustenta la misma. A tal efecto, los productores y las empresas deberán negociar y ponerse de acuerdo sobre el modelo operativo sobre la base del cual se articulará la asociación. Este podría ser un acuerdo de agricultura por contrata, una empresa conjunta con participación accionaria, un acuerdo de suministro informal o un modelo encabezado por una cooperativa. También debería incluirse en la asociación a otras partes que operan en la cadena de valor.
- d) **Mobilización de financiación pública y privada.** Al presentar el estudio de viabilidad de la asociación se deberán considerar todos los requisitos financieros necesarios para que la misma consiga alcanzar sus objetivos, especialmente los bienes y servicios públicos (transporte, infraestructura de mercado, tareas de capacitación y creación de capacidad, etc.), los activos semipúblicos (tales como bienes colectivos destinados a la producción o la elaboración que puedan usufructuar los productores en pequeña escala) y el capital de trabajo y activos pertenecientes a productores individuales y asociados del sector privado. Un principio fundamental del modelo de este tipo de asociaciones es utilizar los fondos públicos que proporcionan los gobiernos y el FIDA como instrumentos para movilizar la financiación y las inversiones de los sectores financiero y de agronegocios del ámbito privado, y también de los productores. Con ello se busca garantizar la viabilidad financiera a largo plazo de la asociación.
- e) **Negociación de funciones y responsabilidades.** Para conformar una asociación se necesita tiempo para que las partes confíen unas en otras, comprendan los puntos fuertes y débiles de cada una y aprendan a interactuar de manera más eficaz. Si bien estas actividades son particularmente importantes al inicio de la asociación, la labor y el compromiso deberán ser continuos; generalmente se requiere un reajuste después de dos o tres ciclos comerciales. Durante el proceso de negociación los asociados deben ponerse de acuerdo sobre sus respectivas funciones y responsabilidades, y cuáles son los riesgos y beneficios que corresponden a cada uno.

¹⁰ En tales casos, el punto de partida será establecer la asociación y los mecanismos de gobernanza, y centrarse en negociar las responsabilidades de cada parte, así como el reparto de riesgos y beneficios.

- f) **Mecanismos de gobernanza de la asociación: resolución de conflictos, normas de comunicación y gestión del riesgo.** Este componente alude al establecimiento de los órganos decisorios de la asociación y a las normas y reglamentos internos por los que deben regirse todos los asociados (incluido el sector público y los donantes) durante todo el período que la asociación funcione, a fin de responder a circunstancias imprevistas y conducir a la asociación a alcanzar sus objetivos. Dentro de estas previsiones se deberá incluir un mecanismo de resolución de conflictos y medidas para la mitigación del riesgo. En cierta medida el mecanismo de gobernanza es el resultado del proceso de negociación, pero generalmente requiere ajustes durante la puesta en práctica.
- g) También se debe acordar y aplicar **un mecanismo de SyE sólido con el que se puedan medir los resultados de la asociación en función de los objetivos fijados y las expectativas de viabilidad económica de la misma.** Un sistema de SyE eficaz garantiza el funcionamiento fluido y sostenible de la asociación y, por consiguiente, sirve tanto a las necesidades del proyecto del FIDA como al estudio de viabilidad de la asociación. Un buen sistema de SyE es capaz de medir los avances en función de los objetivos fijados y advertir a los asociados cuando se alejen de dichos objetivos.

En el estudio publicado por el IDS y el FIDA en 2015 se destacaba claramente la importancia de estos elementos básicos al definir ocho factores propicios para la puesta en práctica de estas asociaciones en cadenas de valor agrícolas (véase el apéndice 1). En las siguientes secciones se explican con más detalle los siete elementos básicos presentados.

Establecimiento de una justificación clara de la asociación entre el sector público, el sector privado y los productores

Desde el punto de vista de un gobierno o un donante, el punto de partida de la asociación es entender cómo esta puede contribuir al desarrollo económico y mejorar los medios de vida de los grupos objetivo del FIDA. Por eso es importante contestarse a la pregunta: ¿qué beneficios aporta al grupo objetivo del FIDA esta asociación que no pueda proporcionar cualquiera de sus asociados actuando de manera independiente? En la justificación se deberán demostrar las ventajas de la asociación y su potencial para alcanzar sostenibilidad y escala.

Un enfoque que se puede adoptar es definir todas las limitaciones (como la falta de tecnología, insumos, financiación o acceso a mercados) que los grupos objetivo del FIDA tienen que superar y determinar cómo podría ayudarles a lograrlo la asociación. El proceso debería ser participativo y apuntar a que las partes interesadas primarias (con apoyo de los facilitadores) sean quienes determinen dichas limitaciones y las analicen para comprender mejor sus causas profundas y las posibles soluciones. También debería usarse el mismo proceso para definir las oportunidades (como desarrollar nuevos productos o expandirse a nuevos mercados) y cómo pueden aprovecharse en el marco de la asociación. En el cuadro 1 a continuación se presenta un resumen de las justificaciones proporcionadas para cada uno de los cuatro casos incluidos en el estudio IDS/FIDA citado.

Cuadro 1 . Justificación de los cuatro casos de asociación entre el sector público, el sector privado y los productores presentados en el estudio del IDS/FIDA de 2015

	Ghana	Indonesia	Rwanda	Uganda
Limitaciones de los pequeños productores que deben superarse	Acceso a la financiación y a la tecnología; organización de los agricultores	Acceso a la tecnología; organización de los agricultores	Acceso a los mercados; organización de los agricultores	Acceso a la financiación y los mercados; organización de los agricultores
Función de los asociados del sector privado	Suministro de tecnología (Nestlé) y canal de comercialización (agregador) para acceder a la financiación	Suministro de tecnología (Mars)	Canal de comercialización por medio de la inversión en procesos de elaboración de la fábrica; asistencia técnica en algunos casos	Suministro de tecnología y canal de comercialización por medio de la inversión en el molino
Papel del proyecto financiado por el FIDA	Establecimiento de plataformas a nivel de aldeas; facilitar la financiación (ONG); apoyo a cadenas de valor por medio de pequeñas inversiones	Influencia normativa en el ámbito del gobierno; ampliación de escala de la tecnología del sector privado a través de actividades públicas de extensión	Financiar la inversión en nombre de los pequeños productores; asistencia técnica a los productores	Actividades de extensión para los pequeños productores; apoyo a la creación de organizaciones representativas de agricultores por contrata; apoyo a la financiación de insumos

Fuente: IDS/FIDA, 2015.

En el estudio del IDS/FIDA se subraya que no es suficiente con entender las limitaciones y posibles soluciones que pueden aportar este tipo de asociaciones. Además, deben definirse los supuestos de dichas soluciones y probarse la viabilidad de las mismas. También se señala que si se trabaja con supuestos iniciales incorrectos acerca de los principales elementos de la asociación, es posible que disminuya significativamente la probabilidad de alcanzar los objetivos fijados y, por lo tanto, la sostenibilidad de la asociación misma.

Un aspecto importante a considerar en la justificación de una asociación de estas características es el grado en que pueden armonizarse los intereses de las posibles partes para lograr una “visión común” que tenga como fin último aumentar sosteniblemente los beneficios para cada parte interesada. También resulta importante garantizar que la asociación se constituya plenamente para el beneficio de todas las partes, de manera que cada una tenga un incentivo para contribuir a su sostenibilidad a largo plazo.

Por último, las limitaciones impuestas a la inversión privada por cuestiones de economía política (incluidos los intereses creados que se oponen al cambio), normativas y reglamentarias son criterios importantes para tener en cuenta al evaluar la justificación y viabilidad de la asociación. En ciertos países, para concitar el interés del sector privado en estas asociaciones quizás sea necesario introducir cambios normativos en sectores críticos (como el del azúcar, el arroz, los productos lácteos y la carne) como condición previa. Para el sector privado, asociarse con donantes y gobiernos puede ser una estrategia, por ejemplo, para minimizar los riesgos de expropiación.

Identificación y selección de asociados adecuados

Existen dos modalidades para encontrar y elegir las partes de una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores: i) por selección competitiva, y ii) por selección intencionada. Ambas tienen sus ventajas y desventajas. La primera es más transparente y en principio permite captar una gama más amplia de posibles asociados (puede que al plantearse el proyecto no se tenga conocimiento de todas las entidades que podrían estar interesadas o dispuestas a asociarse) y es menos vulnerable a que alguien intente sacar provecho de la operación. La segunda es más expeditiva, lo cual facilita la utilización de contactos ya existentes y evitar las pérdidas de tiempo y los costos elevados que conllevan los procesos de selección. Esta modalidad puede, sin embargo, estar más expuesta a que alguien intente sacar un provecho particular, aunque quizás sea la única opción disponible en los siguientes casos: i) en la zona particular del proyecto (p. ej., porque solo existe un número limitado de empresas); ii) cuando el asociado del sector privado ya ha sido encontrado y preseleccionado por el Gobierno, y iii) cuando la iniciativa de la asociación parte de una empresa privada. A fin de facilitar una participación amplia se recomienda elaborar o bien un mapa de situación completo del sector y buscar empresas de manera proactiva, o bien publicar abiertamente cualquier convocatoria que se haga.

Procedimiento competitivo basado en planes de negocios. El procedimiento competitivo para identificar asociaciones viables entre el sector público, el sector privado y los productores por medio de planes de negocios deberá comenzar convocando a las empresas del sector privado y organizaciones de agricultores interesadas a que presenten propuestas de planes de negocios para la creación de la asociación. El paso siguiente será revisar, evaluar y seleccionar los planes de negocios en función de un conjunto de criterios preestablecidos (véase el recuadro 2).

Esta sección se basa en el mecanismo de asociación simplificado que se describe en la nota conceptual de la División de Asesoramiento Técnico y Políticas (PTA) sobre este tipo de asociaciones¹¹. El proceso, que ya se ha aplicado en algunos proyectos, implica lo siguiente: i) recepción de propuestas de negocios simples y escrutinio inicial de acuerdo a un conjunto de requisitos; ii) elaboración de planes de negocios completos sobre la base de las propuestas que cumplen dichos requisitos, y iii) selección definitiva de los planes de negocios según criterios predeterminados. En los proyectos financiados por el FIDA generalmente se presta asistencia técnica durante la segunda fase.

En el momento de preparar la selección de los asociados y los planes de negocio resulta crucial encontrar la institución más cualificada para conducir el proceso de selección. Evaluar los planes de negocios que presentan los asociados —en especial los aspectos relativos a la viabilidad financiera, la participación de la comunidad y la retribución— es una tarea difícil, puesto que tienden a basarse en una serie de supuestos. Para ello se podría recurrir a un panel independiente de expertos técnicos; este método ya ha sido probado en algunos proyectos financiados por el FIDA con resultados positivos. Otra opción es que un proveedor de servicios especializados desempeñe la tarea.

¹¹ <https://www.ifad.org/documents/10180/86ab3432-206c-44a1-a3ff-46721b98001f>

Recuadro 2. Requisitos y criterios de selección de los asociados

- Conocimientos especializados y experiencia técnica probados sobre el producto y los servicios en cuestión (criterio esencial)
- Disposición a invertir tanto recursos humanos como financieros en la asociación
- Aceptación y compromiso formal por parte de los productores en pequeña escala incluidos en el plan de negocios de la asociación, evidenciados por un acuerdo formal (p. ej., un contrato)
- Las prácticas de producción de la empresa y las de los pequeños productores que la abastecen respetan las normas ambientales y sociales (trabajo, género).
- La estrategia de la parte privada no se orienta simplemente a obtener beneficios a corto plazo, sino a forjar relaciones económicas viables y a largo plazo con los productores; es una parte integral de su modelo operativo, más que una iniciativa de responsabilidad social de la empresa.
- Los productores están dispuestos a entablar relaciones comerciales estables y continuas con los socios en lugar de adoptar la actitud oportunista de buscar el mejor comprador en cada temporada.
- El sector privado cuenta con probada experiencia y/o ha asumido formalmente el compromiso de establecer alianzas comerciales con los pequeños productores.
- En el caso de empresas internacionales, capacidad de asociarse con firmas y agronegocios locales.

Fuente: Nota conceptual de la PTA sobre asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores (2015)

Selección intencionada: especificación, prospección y establecimiento de compatibilidades. Un procedimiento competitivo que requiera la presentación de propuestas puede resultar demasiado complicado si los organismos nacionales de ejecución no tienen las capacidades adecuadas, o si la cantidad de partes interesadas del sector privado es insuficiente (véase el gráfico 1). En tales casos, la alternativa es realizar un ejercicio de especificación y prospección (generalmente se subcontrata el servicio a un proveedor especializado) basado en un mapa de los compradores potenciales o que ya existan en el mercado o la cadena de valor seleccionados. En principio, este ejercicio debería hacerse sobre la base del mapa de situación preliminar realizado durante la fase de diseño del proyecto, como parte del análisis del mercado y la cadena de valor.

Al elaborar el mapa de las entidades de agronegocios se puede comenzar con las cámaras de comercio o instituciones relacionadas, como las federaciones nacionales de cada producto básico (p. ej., del café o del cacao). Con este mapa se busca obtener un panorama de las empresas que operan dentro de cierto mercado o cadena de valor. Una alternativa consiste en organizar una actividad de establecimiento de compatibilidades, como la que tuvo lugar recientemente en Viet Nam en relación con el Fondo para las empresas de Viet Nam y la Iniciativa de fomento de empresas inclusivas.¹² Estas actividades brindan oportunidades para que las empresas privadas hagan contactos comerciales directos con las organizaciones de productores.

Dependiendo de si el mapa de situación inicial ha permitido identificar empresas multinacionales o pymes se necesitará cierta diligencia debida para evaluar la capacidad y fiabilidad de la compañía seleccionada. En el caso de elegirse una multinacional, la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos del FIDA (PRM) podrá asistir iniciando un examen preliminar de la empresa por medio de un procedimiento de diligencia debida y proporcionando información sobre su reputación y posición mundial; también puede hacer el contacto inicial con la empresa¹³. En los casos donde la empresa ya ha sido preseleccionada por el Gobierno o contactada por el FIDA, el examen preliminar lo puede conducir la PRM y el grupo de trabajo del FIDA asignado a procedimientos de diligencia debida.

¹² <https://iba.ventures/vietnam/vbcf/>

¹³ Véase el Boletín del Presidente sobre el procedimiento de diligencia debida para asociaciones con empresas del sector privado (FIDA, PB/2014/09).

De manera similar, se debe evaluar a las organizaciones de productores para determinar si serán contrapartes comerciales fiables de la empresa privada seleccionada para la asociación. La PTA está elaborando actualmente notas sobre cómo formar organizaciones de agricultores eficaces que puedan asociarse con el sector privado de manera sostenible. En el documento se detallarán los tipos de organizaciones más adecuadas según las circunstancias, las modalidades de acuerdos y de modelos operativos¹⁴.

Elaboración del estudio de viabilidad de una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores

Tipos de modelos operativos. Tras establecerse una justificación clara de la asociación e identificar a los asociados, es necesario elaborar y presentar formalmente el estudio de viabilidad sobre el que se sustenta la misma. A tal efecto, el tipo de modelo operativo¹⁵ que elijan las contrapartes privadas de la asociación (productores y empresas) es un elemento fundamental para garantizar que el modelo sea eficiente y beneficioso para cada asociado. El modelo dependerá de la naturaleza del producto (perecedero, al por mayor, diferenciado, etc.), los asociados (productores, compradores, elaboradores, exportadores, etc.) y el mercado final (véase el recuadro 3).

Por ejemplo, los modelos operativos colaborativos y altamente integrados (como la agricultura por contrata) se aplican más frecuentemente a productos perecederos como fruta y verdura fresca, productos lácteos y carne que se comercializan al por menor en mercados formales (como supermercados), los cuales exigen un aprovisionamiento continuo y sistemático, trazabilidad y altos estándares de inocuidad. El mismo modelo se aplica a cultivos que se venden a un comprador particular, el cual opera comercialmente con algunos productores de manera exclusiva (como es el caso de la palma de aceite en Uganda y el té en Rwanda). En casos como estos, los modelos verticalmente integrados como los sistemas de agricultura por contrata pueden ser la opción más natural. En estos sistemas el modelo operativo obliga a ambos asociados por igual, los cuales se convierten en partes mutuamente dependientes: los agricultores cuentan con un solo comprador de su producción y la empresa depende de ellos para abastecerse de la materia prima necesaria para que sus procesos de elaboración sean rentables.

Esta dependencia mutua entre productores y empresas privadas plantea ciertos interrogantes para los profesionales del desarrollo por el hecho de que los agricultores puedan quedar "atrapados" en relaciones comerciales exclusivas. Los agricultores son la parte más vulnerable de la asociación y, por lo tanto, en casos de conmociones externas, la más vulnerable a los riesgos externos, a menos que se establezcan estrategias de mitigación adecuadas (véase la sección sobre gestión del riesgo). Desde el punto de vista de una empresa privada, no obstante, es importante reconocer que la venta paralela (cuando los productores venden sus productos a compradores fuera de la asociación para aprovechar precios más altos) es un riesgo significativo en los modelos integrados.

En cambio, cuando existe competencia suficiente entre compradores y una buena capacidad entre los productores (p. ej., organizaciones campesinas bien establecidas), el modelo operativo puede ser menos integrado y basarse en una relación más horizontal entre las partes (como en el caso del maíz en Ghana). Las relaciones dentro de este modelo son menos vinculantes y las partes interesadas tienen más flexibilidad para elegir sus contrapartes y diversificar sus socios comerciales.

¹⁴ Documento "Engaging with farmers' organizations for more effective smallholders development" [en inglés].

¹⁵ Según la definición proporcionada por la Facultad de Negocios MIT Sloan, un modelo operativo es la manera con que una empresa crea y capta valor dentro de una red comercial formada por productores, proveedores y consumidores. Véase <http://process.mit.edu/info/eModels.asp>

Recuadro 3. Tres tipos de modelos operativos

Modelos horizontales basados principalmente en acuerdos informales. Los proyectos del FIDA en los que se usa este tipo de modelos facilitan el establecimiento de una relación a nivel local entre productores organizados y uno o más compradores privados (p. ej., comerciantes, elaboradores de productos agrícolas o agregadores) a quienes aquellos abastecerán. Para generar confianza entre las distintas partes interesadas de la cadena de valor, estos modelos recurren generalmente a mecanismos locales de coordinación en lugar de acuerdos o contratos escritos. Por ejemplo, en el Programa de Crecimiento Rural en el Norte que se ejecuta en Ghana, el establecimiento de organizaciones basadas en los agricultores y la promoción de plataformas locales de cadena de valor (los denominados comités de las cadenas de valor a nivel de distrito) ayudó a integrar a todas las partes interesadas de la cadena de valor del maíz. No solo se crearon vínculos permanentes entre los productores y los mercados, sino que por medio de un sistema de crédito que no implicaba el uso de efectivo se mejoró el acceso a la capacitación, los insumos y la tecnología¹⁶. Para este modelo se necesita que haya productores bien organizados (o redes como federaciones o asociaciones regionales), con la capacidad y el poder de negociación suficientes para vincularse y operar con otros integrantes de la cadena de valor. Algunos proyectos del FIDA en Guatemala, Nicaragua y Paraguay proporcionan buenos ejemplos de organizaciones de agricultores fuertes y capaces de vincularse eficazmente con otros integrantes de las cadenas de valor.

Modelos integrados verticalmente mediante acuerdos formales. En estos modelos operativos la empresa privada y los agricultores (o sus organizaciones) se vinculan mediante un contrato formal (escrito). Los contratos pueden variar en función de las normas de las empresas, el país, el producto y otros factores, y abarcar desde contratos de producción estacionales de carácter informal entre un comprador y un grupo de agricultores, a sistemas de agricultura por contrata totalmente integrados. Estos modelos son similares al aplicado en el Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales en Uganda, en el cual el agente elaborador estableció primero la plantación núcleo para suplementar luego su fuente de abastecimiento con contratos directos con agricultores locales. Un arreglo similar se está negociando entre productores de caña y una planta refinadora de azúcar en Tanzania, en el marco del Programa de Desarrollo Comunitario Sostenible y Fomento de la Infraestructura para la Producción de Azúcar en Bagamoyo.

Empresas conjuntas con inversión en instalaciones compartidas. En los dos modelos previos, los productores solo tienen el papel de abastecer a una o más empresas privadas, lo cual tiene implicaciones para su capacidad de negociación con el sector privado y el reparto de los riesgos y beneficios dentro de la asociación. En algunos proyectos financiados por el FIDA se ha comenzado a probar un modelo alternativo, tendiente justamente a establecer una base más equitativa de asociación entre productores y empresas privadas. El modelo se basa en el fomento de una alianza estratégica entre productores y un inversor privado, y en el principio de que los productores no sean simplemente abastecedores sino accionistas en la empresa conjunta, lo cual les da derecho a participar en las decisiones que se toman. Un ejemplo de este modelo es el que se utiliza en el Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones de Rwanda, financiado por el FIDA. De conformidad con el plan de privatización del sector del té impulsado por el Gobierno del país, se impulsó el modelo de empresa conjunta para la gestión de dos plantas elaboradoras de té. Como consecuencia, entre el 70 por ciento y el 85 por ciento de las acciones de la empresa pertenecen a los inversionistas privados y el resto fue adquirido por el Gobierno en nombre de las cooperativas de productores de té. Con ello se busca que los agricultores desarrollen un sentido de apropiación respecto de la asociación y darles la oportunidad para que se beneficien de los dividendos¹⁷.

¹⁶ <https://www.ifad.org/documents/10180/459af0d8-c936-4731-bc7d-e700c14ae1f5>

¹⁷ Para más información sobre el proyecto de Rwanda, véase: <https://www.ifad.org/documents/10180/66c3ae3c-cb11-47c4-96da-10ff6a77a070>

En una asociación, el socio principal (con frecuencia la empresa privada) es normalmente quien determina el tipo de modelo operativo que se aplicará en los primeros años. Después de que la parte interesada del sector privado ha determinado el modelo, el asociado del sector público (equipo del proyecto, organismo público de ejecución o proveedor externo de servicio especializado) deberá evaluar, junto con las demás partes interesadas, la viabilidad del modelo propuesto. Durante este análisis será importante considerar la teoría del cambio sobre la que se justifica la asociación entre el sector público, el sector privado y los productores y los papeles de cada uno de los integrantes de la asociación. Los cuatro casos examinados por el estudio del IDS y el FIDA proporcionan ejemplos de supuestos adoptados sin una base realista que repercutieron significativamente en los resultados. En Rwanda, por ejemplo, la productividad de los pequeños agricultores de té fue al menos un 50 por ciento menor que la estimada al elaborarse el estudio de viabilidad. Ello afectó tanto a la rentabilidad de las plantas elaboradoras, como a la capacidad de los agricultores de pagar los préstamos contraídos.

El estudio de viabilidad de una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores (planes). Todo lo que se debate acerca del modelo operativo de este tipo de asociaciones debe reflejarse en un estudio de viabilidad conjunto o, como es denominado con frecuencia en los proyectos financiados por el FIDA, un plan de negocio. En este se deben prever todas las actividades de creación de capacidad y las inversiones necesarias para llevar a buen puerto las actividades conjuntas de los asociados. En el apéndice 4 puede encontrarse un ejemplo de plantilla de plan de negocio.

Las siguientes actividades pueden financiarse con contribuciones de contrapartida (o incentivos para iniciar la asociación) en el marco de un proyecto apoyado con fondos del FIDA:

- asistencia y capacitación técnica para productores a fin de que formen instituciones, aumenten su capacidad y adopten o mejoren tecnologías que cumplan con los requisitos del mercado;
- obtención o renovación de certificación para satisfacer las normas de calidad del comprador o el mercado final (p. ej., productos orgánicos, comercio justo);
- asistencia legal para elaborar los acuerdos de la asociación, negociar los contratos y asegurar su cumplimiento;
- inversiones en infraestructura y equipos productivos de propiedad colectiva o semipública como depósitos, almacenes, transporte y maquinaria para clasificar, agregar y procesar la cosecha, siempre que la propiedad y la gestión de estos quede en manos de los grupos de agricultores;
- otras inversiones que requieran los productores para renovar sus plantaciones o crear nuevas (plantones de árboles, sistemas de riego dentro de la explotación, etc.),y
- adquisición de acciones por pequeños productores en empresas conjuntas con el sector privado.

La **selección de los estudios de viabilidad (planes)** deberá basarse en: i) su viabilidad y el grado con que benefician a los productores en pequeña escala, y ii) los mecanismos de gobernanza y rendición de cuentas establecidos para la asociación. Estos últimos son particularmente esenciales cuando el asociado del sector privado es una empresa multinacional, o cuando la escala de la asociación es grande. Los criterios para evaluar los planes de negocio de una asociación abarcan los siguientes:

i) Viabilidad y carácter favorable a los pobres

- valor agregado de la financiación que se solicita para la asociación y si la empresa privada estaría dispuesta a hacer la inversión, sin apoyo, en la misma escala, la misma ubicación o de acuerdo con los mismos estándares; la financiación para la asociación 4P no deberá sustituir a otra de tipo privado o a un crédito comercial¹⁸;
- viabilidad y sostenibilidad financiera del modelo operativo propuesto en las condiciones actuales (¿son realistas los supuestos?);
- grado con que la organización de agricultores está representada dentro de la asociación;
- porcentaje del costo total presentado en el plan de negocio de la asociación (incluidas las inversiones, el capital de trabajo y la asistencia técnica) que corre a cargo de la empresa privada y las organizaciones de agricultores, a partir de sus propios fondos;
- número de pequeños productores abarcados (incluida una representación de género equilibrada) y aumento estimado del volumen de producción adquirida de estos¹⁹;
- costo por número de pequeños productores abarcados y otros beneficiarios;
- aspectos del plan de negocio que favorecen a los pobres, incluidos duración, transparencia del mecanismo de fijación de precios, idoneidad de las condiciones de pago, medidas de mitigación del riesgo, valor orientado hacia precios al productor, y
- compromiso de la empresa privada para preservar los derechos de los agricultores sobre la tierra.

ii) Mecanismos de gobernanza y rendición de cuentas:

- cuando procede, se obtiene el consentimiento libre, previo e informado de las comunidades y se incluye a los miembros de estas (en particular las mujeres) en el proceso de elaboración del plan de negocio;
- existe un mecanismo de reclamaciones para resolver los conflictos entre las partes, con arbitraje independiente;
- se encuentra disponible públicamente toda la información relativa a los contratos, acuerdos de accionistas e inversiones de la asociación, y
- existe un sistema de SyE que mide los resultados del desempeño de la asociación y el impacto sobre los medios de vida.

¹⁸ Cada vez se controla más a los donantes con respecto al principio de adicionalidad en los proyectos que involucran asociaciones entre el sector público y el sector privado, y entre las que incluyen también a los productores. Por lo tanto, resulta importante presentar un estudio de viabilidad sólido de las actividades de financiación e inversiones con fondos públicos.

¹⁹ También es importante aportar pruebas del valor agregado para así evitar financiar el plan de negocio de una actividad habitual.

Mobilización de financiación pública y privada

Tal como se reafirmó durante la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, celebrada en julio de 2015 en Addis Abeba, en el sector del desarrollo existe un amplio consenso de que la manera más eficaz de asignar recursos públicos cada vez más limitados y obtener con ellos el máximo impacto posible en el desarrollo es movilizando las inversiones privadas en el desarrollo. Como se mencionó en la sección anterior, las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores son vistas como un instrumento valioso para ampliar la escala de resultados de desarrollo por medio de asociaciones con el sector privado.

Los fondos públicos, canalizados a través de proyectos financiados por el FIDA o directamente asignados por gobiernos, son importantes para cubrir brechas de financiación relativas a **infraestructura pública, creación y aumento de capacidad** o bienes semipúblicos, como **los destinados a la producción o la elaboración colectivas**. En el recuadro 4 a continuación se ilustra este punto con más detalle por medio del mecanismo del plan de negocio de esta clase de asociaciones.

Recuadro 4. El mecanismo del plan de negocio de una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores como innovación institucional que atrae a asociados del sector privado

Los planes de negocio de asociaciones destinados a fomentar cadenas de valor agrícolas pueden ser herramientas poderosas con las cuales atraer las inversiones del sector privado en la producción en pequeña escala y en segmentos del mercado que no serían rentables sin el apoyo del sector público. Los recursos aportados por el sector público o donantes pueden proporcionar incentivos al sector privado para llegar hasta los agricultores en pequeña escala, sea en calidad de abastecedores de materias primas o consumidores de la “base de la pirámide” productiva. Estos fondos también se pueden emplear, a través de un procedimiento competitivo, para financiar planes de negocio presentados por empresas y organizaciones de agricultores de manera conjunta, en los cuales ambas partes acuerdan invertir y compartir los riesgos y beneficios.

El uso de recursos públicos se justifica en razón de que las inversiones realizadas en relación con la asociación tienen por objetivo abordar fallos de mercado caracterizados por el alto grado de riesgo y los costos de transacción elevados que implica trabajar con los pequeños productores. Las donaciones de contrapartida (o préstamos en condiciones favorables) se pueden utilizar para financiar los costos de puesta en marcha de estas asociaciones y para vincular los planes de negocio a metas de producción. No obstante, una vez que se han cubierto los costos iniciales de la asociación, los asociados (productores, sector público y sector privado) deberán asegurar la continuidad de la misma y su ampliación de escala en el futuro.

Para más información, véase la nota al pie número 6 de este documento y la nota conceptual de la PTA sobre estas asociaciones.

Los estudios de viabilidad de estas asociaciones que se describieron anteriormente son mecanismos importantes para movilizar fondos privados y públicos. En efecto, se diseñan para responder a oportunidades de negocios viables y traer beneficios a todas las partes intervinientes. De ser así, el estudio de viabilidad de una asociación de estas características debería tener la solidez financiera necesaria para atraer a una variedad de fuentes de financiación tales como: i) partes privadas (p. ej., por medio de acuerdos de financiación dentro de la cadena de valor); ii) otros integrantes de la cadena del sector privado (p. ej., proveedores de insumos); iii) inversionistas nacionales o internacionales; iv) instituciones financieras nacionales de carácter formal o informal, y v) agricultores en pequeña escala (que aportan sus ahorros, contribuciones en especie o fondos de remesas).

Durante la elaboración del estudio de viabilidad y del consiguiente plan de negocio de la asociación se deberán definir todas las fuentes posibles de financiación privada y pública disponibles. Por otro lado, deberá calcularse el monto con el que contribuye cada fuente a cada partida del presupuesto de la asociación (p. ej., capacitación, servicios de extensión, capital de trabajo para insumos, costos operativos y capital de inversión para bienes productivos). A tal efecto, la unidad de gestión del proyecto (o el proveedor de servicios) que esté facilitando la formación de la asociación deberá asistir a los asociados en la preparación de un plan de negocio acorde con normas técnicas idóneas, compatibles con las de los inversionistas y el sector financiero. Paralelamente, se deberá realizar un estudio de especificación de los posibles inversionistas y una consulta con las instituciones financieras a fin de entender sus requisitos y condiciones para financiar el plan de negocio de la asociación con sus propios recursos. Se deberán tener en cuenta tanto los requisitos como los riesgos colaterales, y establecerse medidas de mitigación. En algunos países se han celebrado actividades específicas para presentar formalmente planes de negocio y asociados a entidades interesadas en prestar financiación, con resultados alentadores. El concepto se está poniendo a prueba en la iniciativa piloto relativa a estas asociaciones financiada con una donación del FIDA.

La negociación: definición de funciones y responsabilidades

El proceso de negociación de una asociación de este tipo generalmente está facilitado por el FIDA — dentro del marco de uno de los proyectos que financia— o por un tercero contratado por el Fondo para este fin (facilitador). El proceso debería conducir a un entendimiento mutuo de las expectativas, capacidades y responsabilidades de todos los asociados, y a crear confianza en aquellos que no estén habituados a integrar una asociación, lo cual incluye no solo a productores y empresas privadas, sino también a gobiernos y el sector público.

Se debe seguir de cerca la participación del sector público para evitar posibles descuidos, demoras y negociaciones demasiado prolongadas, que pueden provocar frustración entre las contrapartes privadas. Teniendo en cuenta que las empresas privadas están acostumbradas a operar rápidamente en un entorno dinámico, también es importante mantenerlas implicadas activamente y sensibilizarlas acerca del ritmo lento que caracteriza a los procesos del sector público. A fin de minimizar las tensiones, se deberán manejar las expectativas de ambos lados y mantener a todas las partes informadas sobre los calendarios de trabajo, planes y cualquier demora prevista. Si se acuerdan primero las cuestiones fundamentales y se trabaja luego en los detalles es posible hacer el proceso más eficiente.

La duración y complejidad de estos procesos puede variar ampliamente. El FIDA, el Gobierno y la empresa Bidco Uganda Limited mantuvieron negociaciones durante varios años antes de finalizar el acuerdo tripartito para el Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales en Uganda. También hubo que sostener negociaciones con los pequeños productores, los propietarios de tierra que vendieron o alquilaban sus tierras, y otras partes interesadas. Es probable que en los acuerdos de agricultura por contrata se necesite menos tiempo; no obstante, garantizar la verdadera participación de los pequeños agricultores generalmente requiere tiempo para que estos entiendan las condiciones que deberían aceptar.

En negociaciones entre productores y compradores el objetivo es facilitar un proceso que cree confianza y proporcione acceso a la información a todas las partes intervinientes. De esta manera se podrá llegar a un acuerdo mutuo sobre cuestiones críticas como: i) un mecanismo claro y transparente de fijación de precios, ii) las condiciones de pago, iii) los requisitos de cantidad y calidad del producto (que también podría diferenciarse por precio), iv) los tiempos de entrega y modalidades de recolección; v) un acuerdo de pre-financiación de la producción facilitado por el comprador, y vi) servicios de asesoramiento técnico prestados por el comprador. Estas cuestiones pueden abordarse a través de contratos verbales o escritos dependiendo del país, el producto y las partes interesadas que intervengan. Si bien formalizarlos por escrito implica un costo (p. ej., asesoramiento legal), hacerlo generalmente aumenta las posibilidades de que las partes cumplan con lo pactado²⁰.

Por ejemplo, en el caso del proyecto en Uganda mencionado, el precio se determina de manera transparente mediante una fórmula (incluida en el acuerdo entre las tres partes) que tiene en cuenta el precio internacional del aceite de palma en crudo, el porcentaje de extracción del aceite, la calidad de los racimos de fruta fresca y el costo de elaboración del aceite.²¹ Un comité se reúne todos los meses para examinar los precios que reciben los productores por su fruta sobre la base de la fórmula. Otro analiza regularmente el precio de los insumos y servicios proporcionados a crédito a los agricultores²².

En el cuadro 2 se presenta un resumen muy útil de los elementos básicos que han de considerarse cuando se negocia un contrato, tomados del manual sobre agricultura por contrata elaborado por la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ) en 2014. El beneficio que proporciona la agricultura por contrata a los agricultores en pequeña escala dependerá de factores como la distribución del riesgo, el sistema de precios y el contexto (p. ej., si existen opciones alternativas para los productores). Las condiciones que conducen a buenos resultados no son uniformes: cada equipo de proyecto debe examinar cuidadosamente estas cuestiones e incluir cláusulas de salida en el caso de que las condiciones no produzcan los resultados esperados para los grupos objetivo del FIDA.

²⁰ Es probable que la aplicación y el cumplimiento de los contratos encuentre dificultades en muchos países. De hecho, sigue siendo difícil para una gran empresa demandar a un pequeño productor, y viceversa.

²¹ En estos casos, los problemas surgen a menudo en los detalles. Por ejemplo, la fórmula se expresa como $ffb=(H/J) \times K$, donde ffb es el precio que se paga al productor por tonelada de fruta fresca de una calidad estándar; H es el precio del aceite de palma en crudo fuera de fábrica; K es el porcentaje de extracción de aceite por tonelada y J es una constante. Normalmente el porcentaje de extracción de aceite varía entre el 18 por ciento y el 23 por ciento, y es altamente sensible a la calidad de la fruta cosechada y la velocidad y eficiencia de la entrega a la planta después de la cosecha. La constante refleja los costos que implica la elaboración de aceite de palma y se entiende generalmente en un rango de 1,15 -1,25, dependiendo de la eficiencia de gestión de la planta. La empresa elaboradora Bidco que participa en el proyecto en Uganda aplica el valor 1,25, el máximo dentro del rango esperado, lo cual le da la porción más alta posible y un margen del 9 % superior al que podría obtenerse con un valor de 1,15. Esta manera de calcular bien podría justificarse en las condiciones locales, pero muestra la complejidad de tales fórmulas.

²² Para más información, véase el caso de Uganda en <https://www.ifad.org/documents/10180/479f2ed6-c77f-4acc-8474-62e7cc0d1b90>

Cuadro 2 Especificaciones típicas de un contrato (basadas en el manual de la GIZ, 2014)

Partes en el contrato	<p>Los agricultores, individualmente, pueden firmar el contrato por la parte proveedora.</p> <p>Se debe prestar atención especial para garantizar la participación de las mujeres.</p> <p>Debe haber coherencia a lo largo de la cadena de valor: los contratos deberán incluir a los interesados en diferentes eslabones de la cadena.</p>
Duración del contrato	<p>En función de las características del cultivo, podría ser: i) un contrato estacional, o ii) un contrato de mayor duración para cultivos perennes (con la posibilidad de renegociar).</p>
Requisitos de calidad	<p>Se requiere una clara definición de: i) la variedad, la semilla y el grado requeridos; ii) los criterios y métodos de evaluación de calidad (incluido el margen de tolerancia); iii) los procedimientos de control de calidad (cuándo, dónde, por quién, etc.); iv) los costos externos (laboratorios, etc.), y v) las consecuencias de la no conformidad (rechazo del producto, reducción del precio).</p>
Requisitos de cantidad	<p>Comprenden: i) la cuota que debe aportar cada proveedor o grupo de agricultores, lo cual refleja el tamaño de la explotación, el sistema de producción agrícola y las necesidades del hogar; ii) el acuerdo sobre la porción mínima que permita a los agricultores mantener otros canales de comercialización (p. ej., entregar el 70 % de las semillas y el resto destinarlo a otros mercados o al consumo), y iii) fechas de entrega que permitan un uso eficiente de las instalaciones de elaboración y transporte del comprador (teniendo en cuenta los tiempos de cultivo, de riego, etc.).</p>
Especificaciones relativas la producción	<p>Se debe incluir una explicación de las prácticas de labranza que se aplicarán (tales como buenas prácticas agrícolas establecidas), lo que quizás exija agregar al contrato un anexo detallado.</p> <p>Habitualmente, el comprador reclama el derecho de inspeccionar los campos para determinar la conformidad con las prácticas acordadas (especialmente si proporciona los insumos y desea verificar que se aplican correctamente).</p>
Especificaciones relativas a la cosecha y entrega de la producción	<p>Deben incluir: i) las decisiones sobre cómo entregar la cosecha y el transporte (en finca, en centro de recolección, en planta elaboradora); ii) la distribución de tareas entre agricultores y compradores, y iii) las prácticas de manejo requeridas (cosecha, recolección, clasificación, almacenaje, etc.).</p> <p>Si estos servicios los prestan el comprador o un proveedor externo, los costos podrían trasladarse a los productores (sujeto a negociación).</p> <p>Estas especificaciones también incluyen disposiciones para el uso de productos rechazados (véase el recuadro 18 del manual de la GIZ).</p>
Especificaciones relativas al precio	<p>La fórmula para calcular los precios debe ser clara y explicarse a los agricultores; debe haber disponible información sobre el mercado y explicarse los efectos del movimiento de este sobre los precios del contrato (para garantizar su comprensión y aceptación).</p> <p>El Gobierno a veces fija precios mínimos, o estos se establecen a través de acuerdos, y a menudo se basan en mecanismos complejos.</p> <p>La fórmula para calcular el precio fijo debe acordarse al comienzo de la temporada o al final del contrato. Generalmente se basa en el precio vigente o información sobre tendencias, y se ajusta según criterios de calidad (se "indexa") puesto que esta se recompensa. El comprador puede llegar a pagar una bonificación por el excedente producido por encima de la cuota de producción.</p> <p>Un sistema de precios flexible o dinámico refleja la situación del mercado. El cálculo del precio puede basarse en: i) precios locales o regionales en tiempo real (mercado al contado o levemente superior); ii) precios internacionales de las materias primas o de paridad de importación/exportación; iii) precios estacionales variables (escala de precios); iv) cotización de subasta, o v) precio de consignación. Con una fórmula flexible los precios también pueden negociarse libremente y reflejar el poder negociador de las partes.</p> <p>Un sistema de precio desdoblado consiste en pagar un precio mínimo contra entrega del producto o al final de la temporada, y un pago final en el cual se tiene</p>

	<p>en cuenta el precio que consiguió el comprador cuando vendió el producto (reparto del riesgo).</p> <p>Los costos de los servicios incorporados (suministro de insumos, asistencia técnica, préstamos, etc.) también deben poder explicarse claramente a partir de la fórmula.</p> <p>A fin de contrarrestar las limitaciones de todas estas fórmulas, los contratos a menudo incluyen elementos de las tres e incorporan factores tales como costos de producción, márgenes de beneficio, costos de transacción, competencia, precios de mercado, precios internacionales y tendencias a largo plazo.</p>
Especificaciones relativas al pago	<p>En lo posible, se deberán acordar pagos escalonados en función de los requisitos de liquidez de los agricultores durante la temporada de producción. Los acuerdos transparentes muestran cómo se calculan los costos de financiación de insumos, los intereses de los préstamos y la asistencia técnica.</p> <p>Entre las modalidades típicas de pago se incluyen el pago en efectivo (que implica un riesgo de seguridad pero los agricultores lo prefieren); pagos móviles y pagos a través de bancos que pueden facilitarse por medio de un acuerdo tripartito con una entidad o un sistema de créditos prendarios (p. ej., recibos de almacén). En pro de una mayor transparencia y confianza, los pagos deberán hacerse directamente a los productores individuales y considerar especialmente las necesidades de las mujeres.</p> <p>Cuando los contratos involucran a intermediarios es frecuente utilizar un sistema de pagos basado en los resultados (p. ej., se recompensa a gerentes de centros de acopio por un producto de alta calidad). Es de destacar que para el comprador final es difícil garantizar que una prima en el precio se traslade hasta los productores para motivarlos.</p>
Especificaciones relativas al servicio incorporado	<p>Estas abarcarán los siguientes aspectos: i) la provisión de servicios no financieros y cuándo se ofrecen (p. ej., entrega de insumos, asesoramiento, capacitación, preparación de la tierra, cosecha, transporte y logística); ii) los servicios financieros (semillas, fertilizantes y productos para protección del cultivo adquiridos a crédito), incluidas las tasas de interés y medidas para mitigar el riesgo crediticio, y iii) la recuperación de costos (véase el apartado anterior sobre modalidades de pago).</p>
Especificaciones relativas a la resolución de conflictos	<p>En el contrato se deberá disponer una forma de resolver los conflictos que surjan a partir del contrato (procedimientos judiciales, arbitraje o mediación). En general, es preferible resolver los conflictos de forma amigable en lugar de recurrir a un procedimiento legal, especialmente habida cuenta de los escasos medios con que cuentan los pequeños productores para acudir a un tribunal.</p> <p>El mecanismo de resolución acordado deberá aplicarse en un lugar físico cercano a los agricultores e implicar a una persona que goce del respeto mutuo de las partes (p. ej., un líder tradicional o representantes del gobierno local) y representantes de los agricultores y el comprador.</p>
Inscripción	<p>En algunos países se exige que los contratos se tramiten ante un organismo oficial a fin de que este verifique si el comprador está inscrito o si sus antecedentes como contratista están en regla.</p>

Fuente: Adaptado del recuadro 17 del manual de la GIZ, 2014

El proceso de negociación generalmente conduce a un acuerdo sobre las funciones y responsabilidades de cada parte. Estos acuerdos pueden variar en grado de formalidad y complejidad. Por ejemplo, en el caso del Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales en Uganda mencionado anteriormente, la asociación se basa en acuerdos entre: i) el Gobierno y la empresa internacional que invierte en la planta elaboradora de aceite de palma en el distrito de Kalangala, y ii) el Gobierno, la empresa nacional creada por el inversionista extranjero y el fideicomiso que representa a los productores. En el Programa de Crecimiento Rural en el Norte que se ejecuta en Ghana existen: i) un acuerdo informal entre el proyecto y dos compradores finales; ii) un memorando de entendimiento entre uno de estos compradores y el Gobierno, y iii) un contrato formal de compra entre organizaciones de productores y un agregador, que incluye una disposición sobre prefinanciación de la producción (crédito sin uso de efectivo).

Lecturas recomendadas:

- Para un examen de las cuestiones que conciernen al fomento y la gestión de los sistemas por contrata y los factores que conducen al éxito de los mismos, véase el resumen técnico sobre estos sistemas elaborado por el FIDA y TechnoServe titulado *Technical Brief: Out-grower Schemes – Enhancing Profitability* (2011)²³.
- El manual de la GIZ sobre agricultura por contrata (*Contract Farming Handbook: A Practical Guide for Linking Small-scale producers and Buyers through Business Model Innovation*, 2013)²⁴ es un recurso útil para entender las etapas y actividades necesarias para crear sistemas eficaces de agricultura por contrata. Incluye un resumen de las especificaciones relativas al contrato que deberían incluirse en todo acuerdo básico.
- El FIDA, el Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (UNIDROIT) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) publicaron en 2015 una guía jurídica de la agricultura por contrata [disponible en inglés y francés²⁵] en la que se detallan los aspectos legales de este tipo de contratos y los elementos esenciales que deben incluir. La guía se extiende ampliamente acerca de las obligaciones de las partes con respecto a los siguientes temas: fijación de precios, cantidad, evaluación de la calidad, sistemas de entrega y pago, falta de resultados, soluciones en caso de incumplimiento, duración, terminación y renovación, y resolución de conflictos.
- El FIDA y la FAO están elaborando actualmente plantillas de acuerdos de agricultura por contrata que reflejan las mejores prácticas vigentes y abarcan varios productos básicos y países. Estarán disponibles en el Centro de Recursos sobre Agricultura por Contrato de la FAO²⁶.
- El instituto Endeava (especializado en la aceleración de negocios inclusivos) la consultora joyn-coop y la GIZ han elaborado juntos una guía sobre cómo fomentar los agronegocios inclusivos (*Growing Business with Smallholders: A Guide to Inclusive Agribusiness*, 2012) en la que se incluyen varios buenos estudios de caso y un marco conceptual sobre cómo identificar oportunidades de negocio y definir modelos operativos que incluyan a los pequeños productores.

²³ <http://www.ifad.org/ruralfinance/pub/technoserve.pdf>

²⁴ <http://www.giz.de/expertise/downloads/giz2013-en-handbook-contract-farming-manual-low-resolution.pdf>

²⁵ <http://www.unidroit.org/work-in-progress-studies/current-studies/contract-farming>

²⁶ http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/index_cf/es

Mecanismos de gobernanza: mitigación de conflictos, normas de comunicación y gestión del riesgo

A menudo surgen desacuerdos entre las partes acerca de las funciones y responsabilidades que les competen. Si estos no se resuelven rápidamente y de manera apropiada, quizás provoquen conflictos mayores que pueden perjudicar el funcionamiento a largo plazo de la asociación. Durante la negociación del acuerdo entre todas las partes se deberá establecer un mecanismo apropiado de gobernanza de la asociación en el que se detallen los canales de comunicación que usarán las partes para abordar cuestiones o temas entre ellas. Estos canales pueden consistir en reuniones periódicas de representantes a través de una plataforma, intermediarios neutrales que pueden mediar cuando surge una cuestión y la comunicación diaria con coordinadores designados para representar a cada parte (p. ej., el gerente de suministros de la empresa y el líder de la organización de agricultores). Todos pueden resumirse en un conjunto de normas que las partes acceden de común acuerdo a respetar.

Dentro de la gobernanza se incluye también la mitigación de los conflictos. Es preferible resolver los conflictos de manera amigable puesto que los pequeños agricultores generalmente carecen de los recursos necesarios para afrontar los costos legales y judiciales. Por lo tanto, es importante que se nombre como mediadores a personas que gocen del respeto de todas las partes (p. ej., personas mayores de la localidad o representantes de esta), así como un representante de las organizaciones campesinas y el sector privado. En lo posible, el mecanismo de resolución deberá aplicarse en una ubicación cercana a los agricultores.

Las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores son estructuras complejas cuya gobernanza implica costos y donde se necesita dedicar tiempo a la comunicación. Obtener y divulgar información puede que no sea una prioridad para todas las partes, no obstante, a fin de crear y mantener un clima de confianza es necesario acordar y prever fondos para promover la transparencia y la consulta. Los comités de las cadenas de valor a nivel de distrito establecidos por medio del Programa de Crecimiento Rural en el Norte, que se ejecuta en Ghana, aportan un buen ejemplo del punto anterior (véase el recuadro 5). Sin embargo, resulta difícil sostener este enfoque a largo plazo, ya que no se ha acordado un mecanismo de financiación claro que permita apoyar a estos comités tras la finalización del proyecto.

Recuadro 5. Mecanismo de gobernanza: los comités de las cadenas de valor a nivel de distrito establecidos por el Programa de Crecimiento Rural en el Norte (Ghana)

Facilitados por una ONG, estos comités fueron creados para garantizar que los agricultores en pequeña escala tuvieran acceso seguro al crédito, otros insumos y compradores finales de cada distrito. En ellos están representados todos los integrantes de la cadena de valor, a saber: las organizaciones de agricultores (incluidas las mujeres productoras), los comerciantes de insumos, los proveedores de servicios de maquinaria agrícola, los agregadores y compradores locales, el Ministerio de Alimentación y Agricultura (Unidad de Desarrollo Distrital), el Departamento de Cooperativas y los bancos participantes de la Red de Bancos Rurales y Comunitarios. La junta ejecutiva del comité está compuesta por nueve miembros elegidos, que ejercen sus funciones de manera voluntaria, y cuatro miembros sin derecho a voto en representación del Ministerio de Alimentación y Agricultura, la Unidad de Desarrollo Distrital, el Departamento de Cooperativas y la Red de Bancos Rurales y Comunitarios. El comité ejecutivo coordina todas las actividades de los comités de las cadenas de valor a nivel de distrito, elabora los presupuestos agrícolas anuales, examina todos los préstamos para la producción y brinda apoyo a las solicitudes, y selecciona los proveedores de insumos y servicios de maquinaria agrícola por medio de un sistema de crédito no basado en el uso de efectivo. El comité también sirve de foro para negociar precios con los agregadores.

Fuente: http://www.ifad.org/pub/market/brokering_dev/ghana.pdf

Identificación y gestión del riesgo como parte de la gobernanza. Al comenzar a planificar la asociación se debe realizar un análisis sólido y realista de los riesgos desde la perspectiva de los distintos asociados, ya que la manera en que se diseñe la asociación puede aumentar o disminuir los riesgos. Existen datos que prueban que, a menos que se identifiquen y mitiguen los riesgos de manera apropiada, la parte más débil de la asociación (normalmente los productores) terminará asumiendo una porción desproporcionada de los riesgos, lo cual a la larga puede afectar a la sostenibilidad de la asociación misma. En el caso de Uganda, se estableció un vínculo entre rendimientos y pagos y con ello se ha conseguido reducir parcialmente los riesgos relacionados con la incapacidad de los agricultores de saldar sus préstamos.

En Rwanda se comprobó que los supuestos de productividad de los cultivos de té que se adoptaron fueron poco realistas, lo cual ha planteado serias dudas acerca de la capacidad de los agricultores de saldar los préstamos contraídos. Así, es esencial que en la fase de diseño de una asociación de estas características se realice un análisis pormenorizado de los riesgos climáticos, relativos a los precios y a otros factores, y se planifiquen las medidas de mitigación necesarias. Los resultados de estos análisis deberán trasladarse a acuerdos concretos durante la negociación del modelo operativo y los contratos correspondientes²⁷. Junto con los riesgos empresariales, todas las asociaciones deben cumplir con los Procedimientos del FIDA para la evaluación social, ambiental y climática (ESAC). Aprobados en 2014, estos procedimientos resumen cómo el FIDA se propone hacer frente al impacto social, ambiental y climático asociado a sus proyectos y programas. El análisis conforme a los procedimientos mencionados debe realizarse durante la fase de diseño, especialmente si la empresa privada es de gran tamaño, o resultarán afectadas grandes extensiones de tierra. Por otro lado, deberán considerarse los riesgos que afectan a la cadena de valor en la que operará la asociación²⁸.

Seguimiento y evaluación de las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores: cómo medir los resultados obtenidos en función de las metas fijadas y las expectativas de viabilidad económica de la asociación

Al ámbito del SyE no se le ha prestado atención sistemática en iniciativas pasadas con este tipo de asociaciones. Habida cuenta de que no se ve a las asociaciones como un fin en sí mismo, sino como un medio para establecer una relación comercial en la que el sector público se hace a un lado una vez que se consigue mitigar el fallo de mercado inicial, resulta fundamental entender cómo el mecanismo ayuda a que todas las partes alcancen sus metas.

Estas asociaciones operan en sistemas de mercado complejos, dentro de contextos de países también complejos. Es imposible vislumbrar todos los problemas que podrían afectarlas, incluso tras hacerse un análisis sólido en la fase de diseño. Así, resulta crítico fortalecer las capacidades de los asociados para que puedan adoptar decisiones fundamentadas y adaptarse a circunstancias inesperadas. Por ejemplo, en Uganda se utilizó un buen sistema de seguimiento y la supervisión del FIDA que permitieron detectar problemas oportunamente y ayudar a los asociados a encontrar soluciones conjuntas.

Un sistema de SyE eficaz tiene por objetivo medir el progreso de la asociación en relación con sus metas comunes y detectar los cambios experimentados por los medios de vida de los productores participantes y sus hogares, así como aquellos en las condiciones sociales, ambientales y del mercado. Las tres preguntas principales que debe abordar un sistema de SyE son: i) *qué medir* (tipo de indicadores)²⁹; ii) *quién hará la medición* (responsabilidad), y iii) *cómo medir* (fuente, herramientas, recursos, etc.).

²⁷ Véanse las "Notas sobre: Cómo evaluar los riesgos del cambio climático en proyectos de cadenas de valor", disponibles en <https://www.ifad.org/documents/10180/30b467a1-d00d-49af-b36b-be2b075c85d2>

²⁸ <https://www.ifad.org/documents/10180/560c7d84-9449-4037-8c54-b0ef159cd060>

²⁹ La nota breve de la PTA sobre indicadores para proyectos de cadenas de valor (parte del [conjunto de herramientas y materiales](#) sobre el tema) también se puede aplicar a las intervenciones de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores.

¿Qué medir? El SyE de estas asociaciones puede ser complejo debido al número de partes que intervienen y funciones de cada una. Las asociaciones no solo comprenden diversas partes interesadas, sino que también tienden a operar en varias partes de la cadena, desde los niveles de suministro y producción hasta los de elaboración, transporte y comercialización. Hacer un seguimiento debería permitir a los asociados determinar rápidamente si uno de ellos no ha podido cumplir sus responsabilidades y comprender qué puede hacerse para volver a encaminar la asociación. Entre las dificultades puede mencionarse la baja productividad de los pequeños productores (p. ej., tras un brote de plagas), las fluctuaciones en los precios, problemas para satisfacer los estándares de calidad y dificultades financieras de los compradores que puedan afectar la refinanciación de las inversiones. El seguimiento también contribuye a que las partes comprendan si las funciones y responsabilidades acordadas para cada una son sostenibles a largo plazo. Por último, evaluar los proyectos permite al FIDA aprender de las experiencias con las asociaciones y mejorar el diseño de aquellos.

Si bien el contexto y las condiciones de la asociación determinarán los indicadores que se emplearán, a fin de garantizar el progreso y la sostenibilidad —y el logro de las metas fijadas de carácter social, ambiental y económico—, los indicadores deberán poder captar las tres dimensiones: i) personas (nivel socioeconómico), ii) planeta (recursos naturales, riesgo climático), y iii) beneficios económicos (viabilidad). Es probable que algunos indicadores puedan aplicarse solo a una parte de la asociación, mientras que otros podrán utilizarse para reflejar las interacciones entre algunos asociados (p. ej., cantidad y calidad del producto abastecido). Otros sin embargo podrán medir la calidad de las interacciones (p. ej., porcentaje de producción rechazada o número de quejas presentadas) a fin de establecer cuáles son las dificultades ya desde temprano³⁰. De manera similar, debería hacerse un seguimiento de las condiciones laborales, el uso de la tierra y el agua, y la aplicación de productos químicos para garantizar así que los productos finales cumplen los requisitos del mercado y evitar poner en riesgo la reputación de la asociación³¹. En el apéndice 5 puede encontrarse un ejemplo de un conjunto simplificado de indicadores para el SyE del desempeño de una de estas asociaciones.

¿Quién hará la medición? Las responsabilidades relativas a la obtención de datos y la presentación de informes deberán acordarse en cuanto la asociación comience a funcionar. Las empresas privadas generalmente recogen datos sobre viabilidad económica (cantidades, precios, calidad y número de pedidos, entre otros) e indicadores relativos al empleo. No obstante, puede que esta información no esté disponible por razones de confidencialidad. A fin de garantizar un seguimiento apropiado a lo largo de toda la cadena es importante tener en cuenta cómo recoger y presentar la información con la debida puntualidad y eficiencia. A tal efecto, resulta fundamental ponerse de acuerdo sobre quién tendrá a cargo la obtención y presentación de la información, y qué tipo de datos se recogerán. Aunque quizás pueda ser difícil convencer al asociado del sector privado de que divulgue información comercial, entender la rentabilidad de la asociación garantiza la sostenibilidad de las inversiones de todas las partes. Las soluciones creativas presentan clasificaciones de rentabilidad, más que números detallados. La unidad de gestión del proyecto o el facilitador de la asociación deberán hacer un seguimiento constante del grado con que cada parte cumple las disposiciones acordadas de la asociación.

¿Cómo medir? Según ya se ha mencionado, el sistema de SyE debería ayudar a las partes a entender si el proyecto marcha hacia la consecución de las metas y si son correctos los supuestos en los que se basa. El plan operativo anual de la asociación deberá incluir metas intermedias claras, fijadas según los indicadores del marco lógico. Es importante lograr un equilibrio entre la labor del FIDA centrada en la pobreza y la meta de alcanzar sostenibilidad económica. Se recomiendan las siguientes actividades:

- (a) durante el taller de puesta en marcha, lograr que todas las partes se pongan de acuerdo sobre metas e indicadores realistas para los años venideros;

³⁰ La institución Partnering Initiative ha elaborado una lista de verificación y un sistema de puntuación para el seguimiento de las relaciones entre asociados, disponible en: <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/the-partnering-agreements-scorecard/>.

³¹ Por ejemplo, el propietario de la plantación de palma de aceite en Uganda accedió a que un tercero hiciera un seguimiento de las condiciones de la zona de protección establecida entre la plantación y el lago Victoria, y también recogiera muestras periódicas de suelos y agua para garantizar el cumplimiento de la normativa ambiental del país. Este seguimiento estricto ayudó a hacer frente a las críticas planteadas por grupos ecologistas sobre el proyecto.

- (b) crear espacios de gobernanza donde las partes interesadas puedan tratar regularmente cuestiones relacionadas con la asociación y cualquier problema que pueda surgir durante su funcionamiento;
- (c) establecer contratos basados en resultados para el facilitador y los proveedores de servicios a fin de que puedan rendir cuentas de lo que les toca aportar a la asociación;
- (d) cuando sea posible y se justifique (p. ej., en asociaciones a gran escala, como las de los proyectos en Uganda y Tanzania) incluir a organizaciones de la sociedad civil y de defensa de derechos para que hagan un seguimiento de aspectos sociales, ambientales y económicos de la asociación, y
- (e) asegurar el cumplimiento de salvaguardias como los Procedimientos de la ESAC, los Principios para una Inversión Agrícola Responsable, y el consentimiento libre, previo e informado.

Por último, todos los asociados deben convenir sobre qué datos deben divulgarse y cuáles han de ser de distribución restringida. La transparencia ayuda a crear confianza entre las partes, por lo tanto, debería poderse acceder libremente a datos sobre costos de servicios (como entrega de insumos, asistencia técnica y transporte), tasas de interés y riesgos. Un buen sistema de SyE no solo mide el impacto y los avances para alcanzar las metas fijadas, sino que también ayuda a establecer las dificultades y medidas para resolverlas. Los datos que proporcionan estos sistemas son útiles también para garantizar la continua adhesión del sector privado y mejorar las probabilidades de ampliar la escala de los resultados de desarrollo.

Recomendaciones para la puesta en práctica de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores

En esta sección se presentan una serie de recomendaciones prácticas para apoyar el funcionamiento de estas asociaciones. Como en cualquier proyecto financiado por el FIDA, la puesta en práctica es la fase más crítica en cuanto a determinar si una asociación bien concebida y diseñada es capaz de alcanzar los resultados que se propone en un contexto que evoluciona constantemente. Las cuestiones que se exponen a continuación deben abordarse sistemáticamente si se quiere aumentar al máximo la probabilidad de que la asociación alcance los objetivos fijados.

Crear espacios y destinar tiempo a reunirse y volver a aprender de interacciones positivas. A menudo el punto de partida de una asociación provechosa es terminar con los “malos hábitos” y superar viejos prejuicios sobre las demás partes. Se necesita destinar tiempo y recursos humanos para:

- trabajar a partir de los supuestos realistas adoptados durante el diseño de la asociación y manejar constantemente las expectativas de las partes para garantizar una buena comunicación y crear confianza entre los asociados, e
- incluir herramientas y recursos para respaldar el funcionamiento de la asociación, tales como un presupuesto de apoyo a la ejecución y de asistencia técnica (que permita afrontar las dificultades que ocurren a menudo en los primeros ciclos comerciales).

Garantizar que todas las partes de la asociación comprenden plenamente sus funciones. No basta tan solo con negociaciones y acuerdos para garantizar que las partes interesadas comprenden sus funciones y obligaciones. Se recomienda realizar las actividades siguientes:

- a) contratar personal competente en gestión de proyectos con el perfil profesional adecuado para trabajar con un enfoque centrado en asociaciones de este tipo y con el sector privado (el FIDA puede participar directamente en el proceso de selección y contratación). Como se dijo anteriormente, muchas veces los problemas surgen de los detalles, razón por la cual se necesita una buena combinación de experiencia técnica y pericia empresarial para gestionar la asociación, crear un clima de confianza y armonizar las aspiraciones de los asociados.
- b) a la puesta en marcha del proyecto, fomentar un tratamiento profundo de los objetivos de la asociación, las funciones y responsabilidades de cada parte, los resultados y beneficios esperados para cada parte, lo cual requiere tiempo y recursos. Los encargados de la gestión del proyecto deberán hacer una planificación acorde y manejar las expectativas de los interesados (incluido el FIDA, los gobiernos y los miembros de la asociación).
- c) acordar los mecanismos que usarán los asociados para intercambiar conocimientos e información. Se necesita tanto tiempo como recursos a fin de mantener un buen flujo de información y mitigar los conflictos, y
- d) empoderar a las partes interesadas y crear un clima de confianza entre ellos para que puedan participar eficazmente en la gobernanza y en los procesos de adopción de decisiones de la asociación. La confianza es un aspecto clave de toda asociación exitosa y, una vez que esta se haya establecido, las funciones del FIDA y de la unidad de gestión del proyecto deberán ser cada vez menores para que los asociados puedan actuar de manera independiente. La asistencia técnica puede ayudar a fortalecer la capacidad de los productores para negociar con las otras partes.

Para guiar el diseño y puesta en marcha de la asociación se puede utilizar una tarjeta basada en un sistema de puntuación, la cual ofrecerá a las partes una herramienta adicional para analizar y refinar los acuerdos que deben concertar entre ellas (véase el apéndice 5).

Garantizar que los integrantes de la asociación tengan la capacidad para cumplir sus funciones. En muchos países estas asociaciones son algo relativamente nuevo. Justamente, uno de los objetivos de tales iniciativas es capacitar a todos los integrantes para que repliquen y amplíen la escala de estas asociaciones de manera independiente del FIDA. Se recomienda entonces poner a punto un plan de creación de capacidad bien estructurado que prevea:

- a) capacitar a los asociados del sector público y gerentes de proyectos para reforzar sus competencias para trabajar con el sector privado, administrar los contratos de la asociación con los proveedores de servicios, realizar tareas de SyE y encargarse de cuestiones normativas;
- b) en los primeros dos o tres ciclos comerciales, proporcionar capacitación y asesoramiento a las organizaciones de productores en cuanto a fijación de precios, temas legales y contractuales, información de mercado y habilidades de negociación, y
- c) incorporar otros proveedores de servicios que puedan ayudar a las partes a desempeñar plenamente sus funciones (p. ej., por medio de servicios de desarrollo empresarial).

Garantizar la rendición de cuentas y la transparencia. A menos que las cuestiones relativas a la transparencia y la necesidad de rendir cuentas públicamente sean encaradas activamente desde el inicio de las mismas, estas asociaciones pueden generar muchas críticas por parte de organizaciones de la sociedad civil y de defensa de derechos. Se deberá invertir tiempo y recursos en un proceso participativo de consulta donde todos los interesados puedan abordar cuestiones que les preocupan, por ejemplo, relativas a salarios, contratos, acceso de las comunidades rurales a la tierra y el agua, impacto ambiental y casos de explotación de una de las partes de una relación. Proporcionar datos técnicos sólidos puede

mitigar dudas acerca de la asignación de recursos naturales (tierra, agua, etc.) y el impacto social y ambiental. Mientras funcione la asociación es importante también mantener un diálogo con interlocutores externos y mostrar cómo esta comunicación repercute en la adopción de decisiones dentro de la asociación.

Brindar servicios de facilitación (negociación). La experiencia adquirida en esta clase de asociaciones apoyadas por el FIDA muestra que los equipos en los países pueden facilitar eficazmente la formación y el funcionamiento de estas asociaciones (p. ej., el caso de Uganda y Santo Tomé y Príncipe). Sin embargo, esta actividad requiere mucho tiempo y muchas veces no es compatible con la carga de trabajo normal del personal del FIDA en los países, como los gerentes y oficiales de programas. Para los gobiernos y las unidades de gestión de proyectos, la tarea de facilitación también plantea desafíos puesto que sus procedimientos operativos y normas de trabajo no se corresponden con las de los asociados del sector privado.

Recuadro 6. Funciones de los negociadores

Establecer la justificación de la asociación. Los negociadores pueden hacer las preguntas correctas desde un primer momento, definir el propósito y el valor de la asociación con respecto a otras opciones, y establecer y justificar los supuestos de la misma. Este proceso deberá estar respaldado por estudios de viabilidad y el examen cuidadoso de los supuestos subyacentes al diseño de la asociación, y apoyado por sólidos conocimientos técnicos.

Facilitar contactos con posibles asociados. Los negociadores podrán crear confianza y entendimiento entre las partes de la asociación (gobiernos, empresas privadas y agricultores) que generalmente tienen culturas organizativas diferentes. También pueden ayudar a las partes a comprender los beneficios de trabajar juntas y establecer objetivos comunes. Para poder desempeñar esta función con eficacia los negociadores necesitan ganarse la confianza de los asociados.

Mejorar la capacidad de los productores en pequeña escala. Los negociadores pueden ayudar a los pequeños productores a organizarse, acceder a la información y negociar tratos justos a fin de que puedan participar como plenos integrantes en las asociaciones. Esto implica que, en la medida de lo posible, se incluya a los agricultores directamente en la negociación y diseño iniciales de la asociación.

Proporcionar apoyo técnico durante el diseño. El apoyo técnico en materia de modalidades de asociación y modelos operativos proporcionado por agentes que comprenden los intereses del sector privado puede ayudar a los gobiernos a encontrar el trato más conveniente, no solo en cuanto a la relación costo-beneficios, sino también en cuanto a armonizar incentivos en torno a la consecución de objetivos comunes.

Apoyar el diálogo entre los asociados. Un negociador independiente y accesible a todas las partes puede garantizar que haya mecanismos de diálogo para que todas puedan expresar sus intereses y facilitar el tratamiento de cualquier diferencia que pueda surgir para llegar a una solución conjunta.

Apoyar la participación pública y la rendición de cuentas. Un negociador de confianza puede animar y facilitar los procesos de rendición de cuentas, algo con lo que las partes interesadas del sector privado, en especial, suelen estar menos familiarizadas.

Apoyar el SyE del funcionamiento de la asociación para garantizar que la misma esté bien encaminada a alcanzar sus objetivos, detectar los problemas que surjan y adaptarse a circunstancias cambiantes.

Crear sostenibilidad a largo plazo. Los negociadores pueden poner mayor atención en aspectos que trascienden el proyecto inmediato y garantizar que las partes interesadas cuenten con la capacidad, la financiación y los incentivos para asumir nuevos papeles, incluso tras retirarse la financiación y el apoyo iniciales.

Elaborar una estrategia de salida clara. La tarea de planificar la estrategia de salida del negociador debe comenzar cuanto antes. De lo contrario, existe el riesgo de que aquel intervenga en el funcionamiento de la asociación, creando dependencia, en particular en las partes con menos poder.

Fuente: IDS/FIDA. (2015). *Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains*.

Teniendo en cuenta estas experiencias, el FIDA ha destinado una donación a nivel mundial para poner a prueba un modelo alternativo de facilitación y negociación de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores. Según este modelo, se contrata a un facilitador (negociador) externo, generalmente un proveedor de un servicio especializado, por medio de un procedimiento de selección competitiva. La función la cumple actualmente el SNV, que coordina el trabajo de equipos en distintos países. El facilitador tiene a cargo: i) el proceso de creación de la asociación (definir oportunidades de mercado, buscar posibles asociados, crear un clima de confianza, elaborar y seleccionar los planes de negocio); ii) el seguimiento de la puesta en práctica de la asociación, y iii) las tareas de gestión de los conocimientos y creación de capacidad de las partes interesadas (incluidos organismos gubernamentales intervinientes y unidades de gestión de proyectos)³².

El mismo enfoque ha sido incorporado al diseño de varios proyectos aprobados recientemente. Sin embargo, solo en unos pocos casos los gobiernos han accedido a utilizar los fondos del préstamo para pagar servicios de facilitación y asistencia técnica.

Fomentar la actuación normativa. El éxito de los acuerdos y disposiciones de funcionamiento de estas asociaciones reside claramente en el compromiso de los asociados, el cual puede verse influido más por un entorno normativo y reglamentario propicio, que por los reducidos incentivos que pueda aportar un proyecto de desarrollo. Es necesario poner atención en estas cuestiones en la fase conceptual, así como en la de puesta en práctica. Como en cualquier otra intervención, el FIDA tiene que crear espacios para que las partes interesadas nacionales participen en debates sobre políticas, basándose en conocimientos y datos bien fundamentados recogidos durante la puesta en práctica de las actividades impulsadas en el marco de la asociación.

Adoptar una estrategia que garantice la sostenibilidad. Las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores que impulsa el FIDA se estructuran y funcionan en el contexto de proyectos que tienen una duración determinada. Sin embargo, se espera que los acuerdos y disposiciones que respaldan la asociación se extiendan tras la finalización del proyecto y produzcan cambios duraderos en los mercados. Tal como se subraya en la publicación del IDS/FIDA, algunas de estas disposiciones y acuerdos pueden ser de carácter temporal y necesarios solamente al principio (p. ej., cuando se organiza a los productores), a fin de sentar las bases de la asociación. En otros casos, se espera que algunos perduren a largo plazo (p. ej., servicios de extensión). Por lo tanto, es importante definir en la fase de diseño una estrategia de salida y pensar en los aspectos institucionales y financieros que se deben disponer para permitir a las partes mantener la asociación según sus propios recursos puestos en común.

Conclusión

En este documento se ha puesto de relieve la complejidad que entraña diseñar y poner en práctica asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícolas. Los elementos básicos y factores propiciadores que se han descrito ilustran las principales dimensiones que deben abordarse en los proyectos del FIDA a fin de crear asociaciones sostenibles y favorables a los pobres, que tengan como asociados legítimos a los grupos objetivos del FIDA. Sin embargo, tal como se mencionó al tratar los modelos operativos, recurrir a un modelo de asociación completamente desarrollado quizás no sea siempre lo más apropiado o eficiente para hacer frente a las limitaciones que enfrentan estos grupos. Al hacer la evaluación inicial de los aspectos que justifican la asociación se deberán considerar claramente otras opciones, incluidas aquellas de carácter más informal, que puedan ofrecer una estructura de gestión más eficiente y una mayor flexibilidad³³.

³² Donación núm. 200000503 del FIDA al SNV para el proyecto Asociarse en pro del valor: promoción de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en proyectos de desarrollo de cadenas de valor financiados por el FIDA

³³ La flexibilidad es un factor importante en cualquier tipo de asociación: dos aspectos fundamentales a tener en cuenta son cómo opera el sector privado y si las empresas del sector están dispuestas a participar en una asociación de estas características. Se trata de un análisis caso por caso, plan de negocio por plan de negocio, que no puede definirse fácilmente para ninguno de los modelos operativos que se han descrito en este documento.

Los cambios en el sistema agroalimentario —especialmente el papel cada vez más prominente de los supermercados y las grandes empresas elaboradoras en países en desarrollo y de ingresos medios— continuarán impulsando el interés del sector privado en trazar relaciones comerciales con los productores en pequeña escala; el FIDA debe aprovechar esta oportunidad toda vez que sea posible. El sector privado no solo aporta información clave sobre el mercado y abre nuevos canales de comercialización, sino que también atrae un caudal considerable de inversiones, innovaciones y servicios financieros a zonas rurales donde la capacidad del sector público es limitada. Por otro lado, siempre es posible ampliar la escala de modalidades de asociación sostenibles: sea el sector privado, replicando en otros países modelos operativos de eficacia probada, sea el sector público (gobiernos), replicando en otros proyectos procesos utilizados en este tipo de asociaciones (como el de selección de planes de negocio). Se puede concluir entonces que estas asociaciones constituyen un medio para ampliar la escala de los resultados de proyectos del FIDA y estimular la transformación rural.

Lecturas recomendadas

- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) (2014): *Contract Farming Handbook*.
- Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA) (2015): *Linking Farmers to Markets*
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) (2014): *Developing Guidelines for Public Private Partnership in Agriculture in the Lao People's Democratic Republic*, A. Folkard y T. Phetmany.
- Endeva, joyn-coop y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ) (2012): *Inclusive Business Models*
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2013): *IFAD and Public-Private Partnerships: Selected Project Experiences*.
- Global Development Solutions. Manuales de la donación destinada a la Iniciativa para la integración de innovaciones (Nigeria y República Democrática Popular Lao)
- Instituto de Estudios sobre Desarrollo (IDS) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2015): *Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private-Producer Partnerships in Agricultural Value Chains*.
- Institut International Pour L'Unification Du Droit Privé (UNIDROIT), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2015): *Legal Guide on Contract Farming*.
- Partnering Initiative, Sistema de puntuación de las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores disponible en: <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/12-steps-towards-successful-cross-sector-partnerships/>

Apéndice 1. Lista de verificación para el negociador

Justificación

Diseño

Funcionamiento

Sostenibilidad

Aspectos relativos a la asociación	Función del negociador	Aspectos relativos a la asociación	Función del negociador	Aspectos relativos a la asociación	Función del negociador	Aspectos relativos a la asociación	Función del negociador
<p>¿Cuál es la limitación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer qué limitaciones deben superarse (tecnología, financiación, acceso a mercados, organización de agricultores) y qué habilidades, recursos y competencia técnica se necesitan. <p>¿Qué asociado del sector privado?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Implica la asociación una inversión grande con una única empresa? ¿Existe capacidad para realizar un proceso de licitación? ¿Es probable que existan buenos competidores? ¿Es alto el riesgo (real o la percepción) de corrupción? Si lo es, es importante un proceso de licitación competitivo. Si no, quizás resulte más efectivo encontrar directamente un asociado eficaz con capacidades probadas y una buena reputación. <p>¿Es este tipo de asociación la solución apropiada?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuenta el sector público con las habilidades, competencias y recursos necesarios para abordar las limitaciones con eficiencia y conforme altos estándares de calidad? • Si no, ¿existen empresas que puedan desempeñarlas con eficiencia y eficacia? • Nótese, sin embargo, que algunos servicios no se considerarán en función de su eficiencia sino de otros criterios como razones éticas o de equidad. Es mejor dejar estas funciones en manos del sector público que a la asociación. 	<p>Hacer las preguntas apropiadas para definir el propósito y el valor de la asociación.</p> <p>Facilitar contactos con posibles asociados del sector empresarial.</p> <p>Establecer y justificar los supuestos.</p> <p>Garantizar la realización de estudios de viabilidad de idóneos.</p>	<p>Priorizar el sentido de apropiación por parte de los agricultores</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Ya existen organizaciones de agricultores? Si existen, deberá incluirse en la planificación y negociaciones iniciales. Si no, entonces se debe asignar tiempo a apoyar el desarrollo de nuevas organizaciones representativas desde las bases. • Determinar las capacidades que necesitan desarrollar las organizaciones de agricultores, o el apoyo que debe prestárseles para participar en asociaciones 4P en mayor igualdad de condiciones. <p>Armonizar los incentivos de los asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estas asociaciones necesitan un objetivo común: un resultado que todas las partes tengan interés en alcanzar. Si no se alcanza, todos pierden. • Los incentivos también pueden crearse o reforzarse al diseñar la asociación, por ejemplo, introduciendo sanciones contractuales en casos de incumplimiento o garantizando la dependencia de las empresas de la producción en pequeña escala. <p>Crear un clima de confianza</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se distribuye el poder dentro de la asociación? (Esto podrá depender, por ejemplo, de la estructura de la cadena de valor y de quién ejerce el control) • Cuando exista un distribución desigual, se puede recurrir a mecanismos de fijación de precios, capacitación y apoyo técnico especializado para crear confianza y mantener el sentido de apropiación de los asociados. • También se genera confianza cuando las partes comprenden cómo se adoptan las decisiones y consideran que el proceso es justo, p. ej., evaluaciones de la calidad. <p>Gestionar los riesgos: determinar, distribuir y mitigar</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrentan los asociados (p. ej., producción, mercado, precio)? ¿Puede verse la gestión de estos riesgos en el diseño de la asociación (p. ej., incluyendo redes de seguridad, fondos de estabilización, microseguros) o repartiéndolos más eficazmente (p. ej., vinculando el pago de los créditos a los rendimientos)? • Los riesgos restantes deberán distribuirse de manera equitativa, teniendo en cuenta qué partes están en mejores condiciones de manejarlos. 	<p>Incluir a los agricultores para que participen directamente en la negociación y diseño iniciales de la asociación.</p> <p>Capacitar a los productores para que se organicen eficazmente, accedan a la información y negocien tratos más justos.</p> <p>Ayudar a las partes a identificar beneficios y objetivos comunes.</p> <p>Contribuir a la transparencia y el diálogo para que haya una mejor comprensión entre las diferentes culturas organizativas.</p> <p>Ayudar a los participantes más débiles para que puedan participar en la asociación en mayor igualdad de condiciones.</p> <p>Proporcionar o procurar asistencia técnica cuando se necesite.</p>	<p>Crear la capacidad de responder ante cambios en sistemas de mercado complejos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores deberán medir los avances con respecto al objetivo común fijado de la asociación, así como detectar otros cambios a nivel del hogar, la comunidad, el mercado y el medioambiente (intencionales o no). • Los resultados deberán usarse para adaptar la asociación a fin de amplificar los resultados positivos o abordar los negativos. • Se pueden celebrar reuniones de manera regular entre las partes a fin de analizar los avances y elaborar planes de acción y cronogramas de actividades. <p>Hacer frente a las diferencias y los conflictos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deberá haber espacios para que las partes puedan expresar con confianza sus desacuerdos o áreas conflictivas, y tratar de solucionarlos. • Todos los asociados necesitan contar con la información y los conocimientos necesarios para participar en este diálogo y la seguridad de que su voz va a ser escuchada. <p>Un enfoque proactivo de la transparencia y la rendición pública de cuentas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las partes interesadas de una asociación de este tipo necesitan tener acceso a información adecuada sobre la misma en un formato válido, tanto durante la planificación como en el funcionamiento de la asociación. • También se necesitan espacios para que los interesados externos expresen sus dudas e inquietudes respecto de la asociación. Será importante mostrar cómo afecta este diálogo a las decisiones que se adoptan (de manera que se tengan en cuenta las voces de las partes). Si hay comunicación pero no conduce a ningún cambio, es probable que se genere un clima de cinismo. 	<p>Apoyar y facilitar procesos de seguimiento.</p> <p>Crear espacios y facilitar el diálogo en torno a conflictos o diferencias.</p> <p>Apoyar a las partes para que elaboren soluciones conjuntas ante las dificultades identificadas por medio del diálogo y el seguimiento, y para que se hagan responsables de esas soluciones.</p> <p>Impulsar y facilitar procesos que permitan actuar con la asociación y responder a las expresiones de interés público.</p>	<p>¿Cuál es la estrategia de sostenibilidad de la asociación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué disposiciones temporarias se necesitan al principio de la asociación (p. ej., para la creación de capacidad) y cuáles se espera que continúen a largo plazo (p. ej., organizaciones de agricultores, servicios de extensión)? • ¿Hay una estrategia de salida para las disposiciones a corto plazo? • ¿Son las disposiciones a largo plazo autosostenibles desde el punto de vista financiero (o dependen de subsidios o fondos de donantes)? Si al comienzo no son autosostenibles, se necesitará elaborar un plan de financiación o de negocio. • Aparte de los aspectos financieros, ¿son estas disposiciones sostenibles en el sentido de que las partes interesadas tienen el interés o incentivo de seguir participando tras la finalización del proyecto inicial? • Nótese que la sostenibilidad a largo plazo ya debe planificarse en el diseño y que este plan deberá adaptarse y desarrollarse durante la puesta en práctica. <p>Planificar la salida del negociador</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué funciones cumplen los negociadores durante la puesta en práctica de la asociación (p. ej., crear confianza, apoyar el diálogo, crear capacidad, seguimiento y evaluación)? • ¿Cuáles de estas funciones deben continuar tras la salida del negociador (p. ej., diálogo) y cuáles quizás no se necesitan más (creación de capacidad)? • ¿Algunos integrantes de la asociación se harán cargo de estas funciones a largo plazo? ¿Existen estructuras y procesos apropiados para ello? 	<p>Asegurar que las partes interesadas cuenten con la capacidad, la financiación y los incentivos a largo plazo para desempeñar nuevas funciones.</p> <p>Los negociadores también precisan una estrategia de salida clara.</p>

Apéndice 2. Ocho factores propiciadores de asociaciones inclusivas entre el sector público, el sector privado y los productores (basados en el estudio del IDS/FIDA de 2015)

1. **Establecer la justificación y los supuestos subyacentes de la asociación.** Evidenciar los supuestos y demostrar su viabilidad al inicio de la asociación. Establecer la teoría del cambio que subyace a la asociación y determinar las funciones que se esperan de cada parte. En los cuatro casos bajo estudio de la publicación mencionada se adoptaron supuestos que no eran realistas, lo cual repercutió significativamente en los resultados de las asociaciones.
2. **Garantizar que exista una demanda de mercado.** El uso de fondos públicos para fomentar la creación de estas asociaciones se justifica principalmente en la necesidad de alcanzar el desarrollo económico sostenible por medio de alianzas con el sector privado que incluyan a los pequeños productores en cadenas de valor y garanticen el acceso sostenible de sus productos a los mercados. De los cuatro casos analizados en el estudio del IDS/FIDA, en tres de ellos las asociaciones estuvieron claramente orientadas al mercado, mientras que el cuarto se centró más bien en proporcionar soluciones tecnológicas por el lado de los insumos. En este último caso el acceso a los mercados sigue planteando dificultades.
3. **Priorizar el sentido de apropiación por parte de los agricultores.** El éxito de la asociación reposa en el sentido de apropiación de los agricultores respecto de su participación en ella. Así, obtener el respaldo de las partes y que estas consideren a la asociación como algo propio (especialmente los pequeños productores) es una tarea crucial que se debe realizar desde el inicio y a la cual se debe destinar tiempo y recursos suficientes. Como demuestra la experiencia en Rwanda, no integrar plenamente a los agricultores en los procesos de diseño y negociación de la asociación puede llevar a calcular de manera muy errónea los costos y beneficios de la asociación cuando esta ya se encuentra en funcionamiento, y a una capacidad limitada para hacer frente a las dificultades que surjan. Reforzar las capacidades de los productores de organizarse y tener un papel activo en las asociaciones es una acción prioritaria para garantizar su sentido de apropiación y compromiso con la asociación.
4. **Armonizar los incentivos de los asociados y crear un clima de confianza.** Para que todas las partes se beneficien mutuamente de una asociación deberían poder ver claramente los beneficios (y los riesgos) de ponerla en práctica. Esta interdependencia de objetivos es un factor fundamental que puede transformar la asociación en una relación empresarial sostenible. Cualquier deficiencia de armonización en el diseño no puede repararse con financiación que aporten el Gobierno o donantes. Otro elemento importante es la confianza. El FIDA obtuvo buenos resultados como facilitador de una de estas asociaciones al ayudar a sus integrantes a superar la resistencia inicial a trabajar de forma mancomunada y crear un clima de confianza entre las partes. Un tercero neutral también puede desempeñar este papel, tal como ocurre con el programa en curso de impulso de asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores financiado con una donación del FIDA.
5. **Gestionar los riesgos: determinar, distribuir y mitigar.** La agricultura, los modelos empresariales donde intervienen muchas partes y el trabajo en países en desarrollo comporta una serie de riesgos. A menos que se determinen y reduzcan apropiadamente, la parte más débil (generalmente, los productores) es quien termina asumiendo una parte desproporcionada de ellos. En el caso de Uganda, se ha conseguido reducir parcialmente los riesgos asociados con la incapacidad de los agricultores de saldar sus préstamos estableciendo un vínculo entre rendimientos y pagos. En Rwanda se comprobó que se habían tenido en cuenta supuestos poco realistas sobre la productividad de los cultivos de té, lo cual planteó desafíos a la capacidad de los agricultores de saldar los préstamos contraídos. Es fundamental realizar un análisis detallado de los principales riesgos (clima, precios, etc.) y de las medidas de mitigación, y concretarse acuerdos, a partir de este análisis, durante la negociación del modelo operativo y contratos relacionados.
6. **Crear la capacidad de responder ante cambios en sistemas de mercado complejos.** Estas asociaciones operan en entornos comerciales complejos dentro de contextos de países también complejos. Como es muy difícil anticipar todos los posibles escenarios, resulta fundamental fortalecer las capacidades de los asociados e invertir en un mecanismo de gobernanza sólido que les permita tomar decisiones informadas y adaptarse a circunstancias inesperadas. Por ejemplo, el sistema de seguimiento que se

aplicó en Uganda, sumado a la supervisión del FIDA, contribuyeron a detectar rápidamente los problemas y ayudar a los asociados a encontrar soluciones de manera conjunta.

-
- 7. Adoptar un enfoque proactivo de la transparencia y la rendición pública de cuentas.** Debido a su tamaño y el tipo de integrantes, estas asociaciones son muchas veces objeto de escrutinio por terceras partes (organizaciones de la sociedad civil o de defensa de derechos). Adoptar un enfoque proactivo respecto de la transparencia y la rendición de cuentas desde el inicio del proyecto ayuda a mitigar este riesgo. Por otro lado, es importante establecer un proceso participativo de consulta donde todos los interesados aborden las cuestiones que les preocupan recurriendo a datos sólidos que corroboren cuestiones importantes como la asignación de recursos naturales (agua, tierras, etc.) y el impacto social y ambiental. Durante la puesta en práctica de la asociación también es importante mantener un diálogo con interlocutores externos y mostrar cómo este diálogo repercute en la adopción de decisiones dentro de la asociación.
-
- 8. Facilitar sistemas de mercado sostenibles.** Las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores que impulsa el FIDA se estructuran y funcionan en el contexto de proyectos que tienen una duración determinada. Sin embargo, se espera que la mayoría de los acuerdos y disposiciones en que se basa la asociación persistan tras la finalización del proyecto y contribuyan a generar cambios sostenibles en los mercados. Aunque algunas actividades podrán ser de carácter temporal y se necesiten solamente en las etapas iniciales (p. ej., organización de los productores), está previsto que otras continúen a largo plazo (p. ej., servicios de extensión). Deberá preverse, desde la fase de diseño del proyecto, una estrategia de salida para las actividades a corto plazo al mismo tiempo que formularse disposiciones institucionales y financieras que permitan la autofinanciación de actividades a largo plazo.
-

Más material sobre el tema en IDS/FIDA (2015): *Brokering Development: Enabling Factors for Public-Private Partnerships in Agriculture*

Apéndice 3. Resumen de los proyectos financiados con préstamos y donaciones del FIDA que contienen elementos del enfoque centrado en asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores

Proyecto	Región	País	Descripción
Programa de Crecimiento Rural en el Norte	WCA	Ghana	Relaciones informales de suministro entre asociados del sector privado (compradores y elaboradores) y agricultores en pequeña escala.
Fomento de los ingresos de los agricultores y redes de seguridad, además de la seguridad del suministro de energía local en África Occidental	WCA	Malí, Burkina Faso	Combinación de empresa conjunta con agricultura por contrata para la venta de nueces de jatropha, de agricultores en pequeña escala a una empresa elaboradora local.
Proyecto de Reactivación de los Cultivos Arbóreos en Pequeñas Explotaciones	WCA	Liberia	Un exportador de cacao y café del sector privado proporciona asistencia técnica y servicios de extensión, y cofinanciación (USD 1 millón) específicamente destinada a tareas de reacondicionamiento de plantaciones.
Programa de Fomento de los Ingresos Rurales y Programa de Apoyo a los Polos de Microempresas Rurales y a las Economías Regionales (PROSPERER)	ESA	Madagascar	Aumento de los ingresos y la seguridad alimentaria de la población rural por medio de la mejora del acceso a los mercados y la financiación rural, utilizando un enfoque de cadena de valor.
Programa de Mejora de los Medios de Vida y la Economía Rural	ESA	Malawi	Mejora de la calidad de la producción de los pequeños agricultores a fin de satisfacer los requisitos del mercado; uso de donaciones para financiar la creación de capacidad en cooperación con el sector privado.
Programa de Apoyo a los Mercados Agrícolas y Programa de Promoción de los Mercados Rurales	ESA	Mozambique	Programa de Apoyo a los Mercados Agrícolas: vincular los agronegocios con oportunidades comerciales. Programa de Promoción de los Mercados Rurales: mejorar las habilidades de los intermediarios comerciales y los servicios a los agricultores. Convocatoria de propuestas a empresas privadas.
Proyecto de Desarrollo de Cultivos Comerciales y de Exportación en Pequeñas Explotaciones y Proyecto para la Promoción de los Ingresos Rurales mediante las Exportaciones	ESA	Rwanda	El primer proyecto forjó una asociación entre dos cooperativas productoras de té y una empresa privada. El proyecto nuevo tiene por objetivo asistir a las cooperativas para financiar la compra de acciones de capital (entre el 30 por ciento y el 40 por ciento).
Programa de Desarrollo Participativo de Pequeñas Explotaciones Agrícolas y de la Pesca Artesanal	WCA	Santo Tomé y Príncipe	El proyecto consiguió vincular a los pequeños productores con cinco empresas europeas y apoyar la tramitación de certificación de productos orgánicos y comercio justo.
Proyecto de Riego de Pequeñas Explotaciones en la Cuenca Baja del Río Usuthu	ESA	Swazilandia	Parte de un proyecto de infraestructura a gran escala, este proyecto se centra en la diversificación de cultivos de alto valor y los vínculos entre productores de caña de azúcar y una planta refinadora.
Proyecto de Fomento de la Producción de Aceites Vegetales (fases I y III)	ESA	Uganda	En el marco del proyecto se negoció una colaboración tripartita entre el Gobierno, el sector privado y una asociación de agricultores por contrata. La empresa privada proporciona un mercado seguro y la mayor producción interna hace que disminuyan las importaciones.
Proyecto de Desarrollo de la Infraestructura de los Mercados en las Charlands y Proyecto de Financiación para el Desarrollo Empresarial y la Creación de Empleo	APR	Bangladesh	Proyecto de Desarrollo de la Infraestructura de los Mercados en las Charlands: estableció vínculos entre proveedores de insumos, agricultores y un mercado de productos de alto valor. Proyecto de Financiación para el Desarrollo Empresarial y la Creación de Empleo: proporcionó apoyo a microempresas pobres por medio de la capacitación y los micropréstamos.
Programa de Convergencia de las Intervenciones Agrícolas en Maharashtra	APR	India	La cooperación con una empresa de agronegocios permitió establecer vínculos entre pequeños productores hortícolas y mercados en el Reino Unido. Con el apoyo del FIDA se pudo mejorar la calidad de los productos.
Proyecto de Desarrollo de los Medios de Vida de los Pequeños Agricultores en Indonesia Oriental y Programa de Potenciación Rural y Desarrollo Agrícola	APR	Indonesia	Proyecto de Desarrollo de los Medios de Vida de los Pequeños Agricultores en Indonesia Oriental: establecimiento de vínculos entre agricultores y mercados por medio de federaciones. Programa de Potenciación Rural y Desarrollo Agrícola: apoyo a una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores de cacao, encabezada por Mars
Proyecto de Asociaciones Productivas en la Agricultura	APR	Papua Nueva Guinea	Asociación entre partes interesadas del sector privado y organizaciones de agricultores para mejorar las habilidades técnicas y comerciales de los pequeños productores
Programa de Desarrollo Rural en las Islas Salomón	APR	Islas Salomón	Con financiación del Banco Mundial, la Agencia de Australia para el Desarrollo Internacional y la Unión Europea, el programa se centra principalmente en mejorar el riego, los servicios sociales y agrícolas y el desarrollo rural.
Programa de Desarrollo de la Capacidad Empresarial en las Pequeñas Plantaciones	APR	Sri Lanka	El programa establece vínculos entre agricultores y agronegocios, los cuales les suministran insumos y crédito
Proyecto de Gestión Sostenible de Tierras en la Región del Semiárido	LAC	Brasil	Capacitación en producción algodón orgánica a comunidades afectadas por problemas de degradación de la tierra a fin de que, en cooperación con intermediarios comerciales, puedan satisfacer los requisitos de ese mercado.
Proyecto de Apoyo para la Integración de los Pequeños Productores en las Cadenas de Valor y para el Acceso a los Mercados y Proyecto de Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático	LAC	Nicaragua	Ambos proyectos persiguen el objetivo de apoyar la participación de los pequeños productores en cadenas de valor por medio de una alianza estratégica con compradores del sector privado.
Proyecto de Empoderamiento de las Organizaciones de los Pobres Rurales y Armonización de Inversiones (Paraguay Rural)	LAC	Paraguay	Apoyo a organizaciones de agricultores para financiar planes de negocio y luego establecer y poner en marcha proyectos empresariales. Se ha conseguido trazar vínculos con compradores en algunas cadenas de valor.

Asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores en cadenas de valor agrícola

Programa de Desarrollo de Áreas Rurales y Programa de Acceso de los Agricultores a los Mercados	NEN	Armenia	Un fondo rotatorio facilita la concesión de préstamos del sector bancario a los agricultores. También se constituyó un fondo de capital para inversiones en acciones de empresas con valor estratégico.
Proyecto de Desarrollo Rural de Nubaria Occidental	NEN	Egipto	Asistencia a agricultores para trazar acuerdos contractuales formales con empresas del sector privado. Desde 2011 el proyecto recibe cofinanciación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a fin de satisfacer las normas de Global Gap y de comercio justo.
Proyecto de Desarrollo Ganadero y de Pastizales en la Región Oriental (fase II)	NEN	Marruecos	La consulta entre todas las partes interesadas les permitió forjar asociaciones a fin de construir mataderos y comercios de carne al por mayor. Incluye la capacitación de cooperativas en actividades de comercialización, etc.
Proyecto de Revitalización de la Agricultura	NEN	República de Moldova	Las instituciones financieras invierten un 15 por ciento de sus fondos en préstamos destinados a créditos a medio plazo a pymes para financiar actividades relacionadas con la producción de frutales (plantación de árboles, almacenaje, procesamiento de la fruta, invernaderos y riego).
Programa Nacional de Fomento de Agroindustrias	APR	Sri Lanka	Planes de negocios presentados por empresas y organizaciones de productores en respuesta a una convocatoria de propuestas.
Proyecto de Fomento de Agronegocios de Pequeños Agricultores en Shiyao	APR	China	Planes de negocios conjuntos presentados por empresas y cooperativas de agricultores.
Proyecto de Agricultura de Valor Elevado en las Zonas de Colinas y Montañas	APR	Nepal	Planes de negocios presentados por empresas en respuesta a una convocatoria de propuestas.

Fuente: [IFAD and Public-Private Partnerships: Selected Project Experiences \(2013\)](#)

Apéndice 4. Ejemplo de plantilla para elaborar el plan de negocio de una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores

<p>Resumen operativo</p> <p>Descripción y objetivos de las partes de la asociación</p> <p>Descripción de las oportunidades de mercado (estudio de viabilidad de la asociación)</p> <p>Descripción del modelo operativo</p> <p>Actividades y metas propuestas</p> <p>Presupuesto y fuentes de financiación</p> <p>Plan de puesta en práctica</p> <p>Análisis financiero</p> <p>Análisis de riesgos</p> <p>Estrategias para la equidad de género y la inclusión social</p> <p>Sostenibilidad ambiental de las prácticas de producción y elaboración</p> <p>Valores de referencia e indicadores de SyE</p>
<p>Presentación resumida de los asociados</p> <p>Nombre, ubicación y situación jurídica</p>
<p>Descripción de las oportunidades de mercado (estudio de viabilidad de la asociación)</p> <p>Oportunidades de comercialización y ampliación de las ventas (descripción del producto o servicio, clientela potencial, estrategia para el mercado seleccionado, pronósticos de ventas)</p> <p>Descripción de los objetivos y metas de la asociación (total y por asociado)</p>
<p>Modelo operativo de la asociación</p> <p>Número y perfil de los hogares rurales participantes</p> <p>Tipo de acuerdo de compra con el proveedor: p. ej., contrato colectivo/individual, recompra con crédito en especie incorporado, total de materia prima requerida (volumen, calidad), calendario de entregas, transporte, fórmula para calcular los precios, calendario y condiciones de pago, servicios incorporados (p. ej., asistencia técnica, crédito)</p>
<p>Actividades e inversiones propuestas (por asociado)</p> <p>Mejora o establecimiento de producción: insumos (semillas, pesticidas, fertilizantes, mano de obra, etc.) y equipo necesarios</p> <p>Servicios de extensión y asistencia técnica (sector público, proveedor privado, cooperativa de productores)</p> <p>Manejo poscosecha (p. ej., clasificación, selección, empaquetado) y transporte</p> <p>Certificación de productos/procesos, investigación y desarrollo</p> <p>Actividades de elaboración o comercialización y bienes necesarios</p> <p>Formación y creación de capacidad en gestión de empresas y organizaciones</p> <p>Mejoras de la infraestructura pública necesarias</p>
<p>Presupuesto (por actividad y fuente de financiación)</p> <p>Por cada asociado, actividad y categoría de gasto</p> <p>Fuentes de financiación (empresa privada, productores, sector financiero, etc.)</p>

Análisis financiero

Supuestos financieros con y sin inversión adicional

Requisitos financieros para la producción

Valoración del negocio (evaluación de la contribución en especie)

Cálculo del valor actual neto y tasa interna de rendimiento

Plan de financiación y cálculo estimativo del flujo de efectivo

Análisis de riesgos (mercado, climático, social, político)

Estrategias para la equidad de género y la inclusión social

Sostenibilidad ambiental y capacidad de resistencia al cambio climático (prácticas de producción y elaboración)

Valores de referencia e indicadores de SyE (económico, social, ambiental)

Anexo. Cuadro complementario del análisis financiero

Apéndice 5. Ejemplo de tarjeta de puntos para el SyE de una asociación entre el sector público, el sector privado y los productores



Con este sistema de puntuación se pretende hacer un seguimiento de los valores de referencia y los resultados de la aplicación del estudio de viabilidad de la asociación con relación a **cinco dimensiones** por medio de los 12 indicadores siguientes:

- 1. Resultados de la empresa**
 - Total de ventas (volúmenes y valor)
 - Crecimiento de los beneficios (porcentaje)
- 2. Resultados económicos de los agricultores**
 - Número de hogares rurales con mayores ingresos participantes en la asociación
 - Aumento promedio de los ingresos de los hogares rurales participantes (porcentaje)
 - Total de ventas (volúmenes y valor) de los productores participantes en la asociación
- 3. Resultados sociales y relativos a la inclusión**
 - Número de puestos de trabajo (se debe incluir en una nota a pie de página lo que se entiende por “puesto de trabajo”) creados dentro de la asociación (desglosado por género)
 - Número de mujeres y jóvenes que participan en la asociación como productores o trabajadores
- 4. Resultados ambientales**
 - Porcentaje de la producción que satisface requisitos de prácticas y normas de sostenibilidad ambiental³⁴
 - Porcentaje de productores y operadores de la cadena de valor que han adoptado técnicas y tecnologías de adaptación al cambio climático
- 5. Resultados de la asociación**
 - Nivel de inversión por fuente de financiación (pública, privada, productores, externas)
 - Número de productores que venden su producción a otro asociado durante dos años consecutivos
 - Nivel de ventas realizadas al margen del contrato de la asociación (porcentaje del volumen total)

³⁴ La producción puede medirse en volumen o valor (según los datos disponibles) e referirse a bienes primarios y a actividades de elaboración (si procede) a lo largo de la cadena 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

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

 www.facebook.com/ifad

 www.twitter.com/ifadnews

 www.youtube.com/user/ifadTV